

MUDE, VOCÊ,

O Manual do
empreendedorismo
social

MUNDO

GABRIEL CARDOSO





GERENTE EDITORIAL

Eldes Saullo

PROJETO GRÁFICO

Lura Editorial

REVISÃO

Helen Bampi

CAPA

Lura Editorial

DESENVOLVIMENTO DE EBOOK

Loope – design e publicações digitais

www.loope.com.br

Todos os direitos desta edição

são reservados ao autor.

LURA EDITORIAL

Rua Rafael Sampaio Vidal, 291

São Caetano do Sul, SP – CEP 05550-170

Tel: (11) 4221-8215

Site: www.luraeditorial.com.br

E-mail: contato@luraeditorial.com.br

Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada, reproduzida ou armazenada em qualquer forma ou meio, seja mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação *etc.* sem a permissão por escrito do autor.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cardoso, Gabriel

Mude, você, o mundo! / Gabriel Cardoso. -- 1. ed. -- São Caetano do Sul, SP: 2015.

ISBN: 978-85-86261-53-4

1. Empreendedorismo social 2. Negócios. 3. Administração de empresas I
Título.

CDD 658.42

CDU 658.012.29

Índice para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo 658.012.29

*à minha mãe, Michèle, pelo amor e apoio incondicionais durante nossas vidas;
ao meu pai, Roberto, pela amizade e por
despertar em mim o amor pelos livros;
à minha namorada, Dri, por me fazer uma pessoa
melhor e pelo inabalável companheirismo
neste e em outros projetos;
em memória a meus avós, Zozó e Cardosão, por
tanto amor e tantos exemplos, que a eternidade
não seria suficiente para agradecer.*

Prefácio

EMPREENDER É UM SONHO ACALENTADO POR MUITA GENTE. Mudar o mundo também. Há bem pouco tempo, esses dois sonhos mal cabiam na mesma cesta.

Ser empreendedor significava ser visto como alguém que explorava o coletivo em prol do individual, e o bem-estar social era tido como uma obrigação quase que exclusiva de governos. O empreendedorismo social veio mudar essa visão e também abrir um mundo de possibilidades de conjugar lucro e transformação social. Hoje, você pode mudar o mundo e lucrar com isso. Um “lucrar” do bem, que pensa na distribuição de “riquezas” e nos benefícios para a coletividade.

Gabriel Cardoso vem, neste livro, mostrar por que você deve considerar o empreendedorismo social como uma grande oportunidade, o que você precisa fazer para pesquisar, planejar e implementar um negócio lucrativo para sua empresa e para a sociedade ao mesmo tempo e o passo a passo para atingir seus objetivos sociais e empresariais dentro desse universo. Em “Mude, Você, o Mundo – Manual do Empreendedorismo Social”, ele te motiva, por meio de uma escrita fluída e cativante, a ser a mudança que você quer ver no mundo.

Confesso que me senti muito honrado ao ser convidado pelo Gabriel para

prefaciando esta obra que, por si, é um grande empreendimento social. Tenho certeza de que ela vai motivar diversas pessoas, inclusive você, a refletir sobre o tema e, quem sabe, arregaçar as mangas para tornar este terceiro planeta do Sistema Solar um lugar muito mais bacana, sustentável, onde todos possam compartilhar riquezas, e quando digo riquezas não me refiro apenas ao aspecto financeiro. Ser rico é ter saúde, ter educação, ter segurança, ter moradia e serviços de qualidade. O empreendedorismo social, ao unir o poder privado com as necessidades públicas, permite que o empreendedor possa fazer o bem pelas pessoas, não compartilhando suas riquezas com elas, porém ajudando-as a

perceber suas próprias riquezas para que, juntos, possam afirmar “todos nós lucramos com isso!”.

Boa leitura e mude, você, o mundo!

Eldes Saullo

Escritor e Empresário

www.livrosquevendem.com.br

Seja a mudança que você quer ver no mundo.

— **MAHATMA GANDHI**

Sumário

Capa

[Folha de Rosto](#)

[Créditos](#)

[Dedicatória](#)

[Prefácio](#)

[Epígrafe](#)

[Introdução](#)

Afinal, o que é empreendedorismo social?

Empreendedorismo

Empreendedorismo + Sociedade = Empreendedorismo Social

Negócios Sociais

Exemplos De Negócios Sociais

A) Grameen Bank

B) TOMS

C) Hand Talk (Brasil)

As competências que você precisa

Afiando O Machado

O Que é Competência?

A) Conhecimento:

B) Habilidade:

C) Atitude

D) Valores

O CHAV do Empreendedor Social

Problemas para solucionar

O Início da Jornada

Por Onde Começar?

A) Amplitude

B) Identificação

[Detalhando Um Pouco Mais](#)

[“Amarrando” o Problema](#)

[Ideias e soluções](#)

[Gerar Ideias e Soluções](#)

[Design Thinking](#)

[As Cinco Grandes Soluções](#)

[Conceituar o Negócio](#)

[Criar o Modelo Lógico](#)

[Maior aliado: o plano de negócio social](#)

[As Partes de Um Plano de Negócio Social](#)

[A\) Sumário Executivo](#)

[B\) Declaração de problema](#)

[C\) Modelo de impacto pretendido ou cadeia de valor \(modelo lógico\)](#)

[D\) Análise de mercado](#)

[E\) Plano de Marketing](#)

[F\) Plano operacional](#)

[G\) Equipe de trabalho](#)

[H\) Plano de inovação e desenvolvimento](#)

[I\) Plano socioambiental](#)

[J\) Plano financeiro](#)

[K\) Plano estratégico](#)

[A Construção e Utilização Adequada do Plano](#)

[Comunicando com eficácia](#)

[Princípios da Comunicação Moderna](#)

[Saber Contar Histórias](#)

[O Pitch Preciso](#)

[A Redação do Plano de Negócios](#)

[Abrindo a empresa](#)

[Sócios e Sociedade](#)

[Provedores de Recursos Financeiros](#)

[A\) Investidores-anjo \(angels\)](#)

[B\) Investidor de Capital Semente \(seed capital\)](#)

[C\) Venture Capitals \(VC\)](#)

[D\) Financiamento coletivo \(crowdfunding\)](#)

[E\) Empréstimos bancários e linhas de fomento](#)

[Ambientes de Estímulo e Suporte ao Empreendedor](#)

[Governo e Entidades](#)

[A\) Endeavor](#)

[B\) Sebrae](#)

[É hora de administrar!](#)

[Melhoria Contínua](#)

[Habilidades do Administrador](#)

[O Pulo Do Gato](#)

[Os Primeiros Clientes](#)

[Turbulências e oportunidades](#)

[Cenário Negativo: O Pessimista Tinha Razão](#)

[A\) Redirecionamento do negócio](#)

[B\) Mudança de categoria](#)

[C\) Abandono](#)

[Cenário Positivo: O Otimista Tinha Razão](#)

[Mãos à obra!](#)

[Referências e recomendações](#)

[Referências e Recomendações Digitais](#)

[Referências e Recomendações Bibliográficas](#)

[Apêndice – Estrutura do plano de negócio social](#)

[Sumário executivo](#)

[Declaração de problema](#)

[Modelo de impacto pretendido ou cadeia de valor \(modelo lógico\)](#)

[Análise de mercado](#)

[Plano de marketing](#)

[Plano operacional](#)

[Equipe de trabalho](#)

[Plano de inovação e desenvolvimento](#)

[Plano socioambiental](#)

[Plano financeiro](#)

[Plano estratégico](#)

[Sobre o Autor](#)

Introdução

STEVE JOBS UMA VEZ DISSE: “QUERO DEIXAR UMA MARQUINHA NO UNIVERSO”.

E você? Que tipo de marca deixará no universo?

Em 2010 li em uma revista: “Entre ganhar dinheiro e ajudar o mundo, fique com os dois!”. A frase inicialmente me soou estranha.

No Brasil, sabemos que “ganhar dinheiro” não é visto com bons olhos. Em virtude de determinada escola de pensamento, predominante nas escolas do país, criou-se a impressão generalizada de que a pessoa rica é, até que se prove o contrário, culpada de alguma coisa. O que é uma visão preconceituosa e, por isso, equivocada.

Na verdade, não há conflito entre ganhar dinheiro e ajudar o mundo. Uma breve pesquisa no Google mostrará que os principais filantropos do planeta são bilionários. Bill Gates e Warren Buffet doaram, cada um, quase 50% do seu patrimônio (o primeiro doou US\$ 28 bilhões de um patrimônio de US\$ 66

bilhões e o segundo, US\$ 17,25 bilhões com um patrimônio de US\$ 46 bilhões).

É claro que há casos de pessoas que ficaram milionárias por vias obscuras ou prejudicando o próximo para isso, mas também há casos como o de Gates — um grande empreendedor —, que não só doou metade de sua fortuna, como criou uma empresa transformadora.

Aliás, da mesma forma como hoje estudamos os grandes gênios do passado (Albert Einstein, Copérnico e Galileu — por exemplo), no futuro os gênios estudados de nossa época serão os grandes empreendedores Steve Jobs, Bill Gates, Larry Page e Sergey Brin.

Mesmo refletindo sobre isso, o anúncio na revista ainda me soava estranho.

Eu pensei, antes de ler a matéria: “Deveria eu ficar rico e depois me tornar um doador de fortunas?”. Para minha surpresa, não era o que a matéria sugeria. Na verdade, ela abordava um movimento que havia começado em 2006 chamado Empreendedorismo Social.

Mas para falar sobre ele precisamos contextualizar de forma breve o período em que vivemos, no qual a tecnologia e a ciência trabalham freneticamente em função do conforto, comodidade e segurança das pessoas, buscando oferecer uma vida repleta de facilidades e benefícios. Porém, ao mesmo tempo, constatamos diariamente a degradação de princípios e valores das pessoas e da humanidade. Uma análise fria nos faz descobrir, de forma triste, que a sociedade e a própria natureza estão passando por um violento processo de deterioração.

Virou clichê e letra de música falar que os noticiários só trazem notícias ruins, porque infelizmente é verdade.

Como parte do resultado do processo negativo em que se encontra a sociedade, pessoas estão excluídas e à margem de suas potencialidades. Um por cento dos ricos do mundo possuem 40% de todo o patrimônio mundial. As três pessoas mais ricas do planeta, entre elas Bill Gates, possuem patrimônio superior à população somada das 48 nações mais pobres.

Amartya Sen, prêmio Nobel de Economia, classifica a situação desfavorável simplesmente como pobreza. Mas para ele, pobreza não é somente a falta de dinheiro. Pobreza é a incapacidade das pessoas em ter acesso àquilo que há de essencial para uma vida plena: saúde, segurança, educação, moradia, liberdade e cultura. A pobreza, segundo o pensador, é multidimensional e a partir dela se desdobram todos os problemas que vemos, enfrentamos e convivemos diariamente.

De forma paralela, não podemos esquecer, temos assistido muitas pessoas e empresas no mundo engajadas em ajudar os desfavorecidos e tornar melhor a vida do outro. São iniciativas individuais ou organizacionais; ações filantrópicas e ONGs; ações de responsabilidade social empresarial e políticas públicas. Há esforços, não se pode negar, mas que até agora se mostraram insuficientes.

Porém, devemos lembrar que, mesmo com todos esses esforços, são as empresas

tradicionais que administram quase a metade dos recursos financeiros do mundo. Os negócios possuem a amplitude que o Estado não possui e o capital que as ONGs e indivíduos não têm. Os negócios, movidos pelo lucro, alcançam

o cliente onde quer que ele esteja e, com o próprio lucro, reinvestem e se reinventam. Esse ciclo faz com que aumentem em proporção e possam ampliar a atuação.

No mundo capitalista, somente os negócios criam recursos; o Estado e as ONGs só podem utilizá-los e administrá-los.

É nesse espaço que surge o Empreendedorismo Social (e com ele os negócios sociais, a inovação social e o impacto social) como uma possibilidade não exclusiva da solução dos problemas mundiais. Não é uma panaceia, porém é uma potente arma complementar às demais. É a resposta multidimensional que Amartya Sen pediu no combate à pobreza, que também é multidimensional.

O empreendedorismo social é a **criação de novas empresas que utilizarão mecanismos de mercado para resolver problemas socioambientais**. Dele nascem os negócios sociais que não têm clientes comuns, e sim clientes-beneficiários. Negócios sociais resolvem problemas por meio dos lucros que obtêm. E, claro, remuneram seus donos por isso. “Entre ganhar dinheiro e ajudar o mundo, fique com os dois!”

Chamado de capitalismo do século XXI, essa seria a nova forma como as empresas se enxergariam, a nova forma que poderiam atuar e, principalmente, a nova maneira de serem vistas pela sociedade. É a renovação das empresas e do mercado.

Daí surge a figura do empreendedor social: o indivíduo que encontra problemas na sociedade e cria uma organização lucrativa para resolvê-los.

Você, se candidato a empreendedor social, terá uma nova opção de carreira montando a própria empresa. Mas não será somente empresário e não terá uma empresa comum. Você abrirá um negócio social e por meio dele combaterá frontalmente um problema da sociedade em que vive, sendo ao final bem remunerado por isso. **Seu trabalho será ajudar o mundo a se tornar um lugar melhor.**

A proposta é sedutora. Como ouvi de uma professora da USP: “O

empreendedorismo social é mais contagiante do que um vírus!”. Eu completo: um vírus do bem.

Meu objetivo com este livro é contaminar o Brasil com o vírus do empreendedorismo social. E a primeira vítima será você, meu leitor.

Eu acredito no potencial humano para construir e progredir. Acredito nas pessoas e na sua força individual. Penso, ainda, que o Empreendedorismo Social pode ser uma grande ferramenta de reforma e de construção da sociedade brasileira, mas também uma ferramenta para que você possa traçar a própria carreira empreendedora bem sucedida financeira e socialmente.

Pretendo guiá-lo nas etapas necessárias para que possa abrir seu primeiro negócio social, assim este livro terá tripla missão: (a) servir como manual aos candidatos a empreendedores sociais para que tenham noção ampla e sistematizada dos passos necessários para mudar o mundo;

(b) disseminar e fortalecer a cultura social empreendedora brasileira, incentivando pessoas, instituições de ensino e governos a atuar em favor da proposta; e

(c) oferecer um guia rápido de consulta para estudantes e empreendedores interessados no tema.

Os dez capítulos do livro estão divididos na sequência da figura abaixo:



A obra, entretanto, pode ser lida de duas formas distintas: (1) se você pretende mudar o mundo por meio do empreendedorismo social, a leitura deve ser completa e na sequência apresentada; e (2) se você já é empreendedor, estudante, pesquisador ou está se aproximando aos poucos desse mágico campo, não há problema em ler os capítulos separadamente, pois o conteúdo também funciona de forma independente.

Seus títulos são bastante esclarecedores quanto ao conteúdo e ao propósito.

Como professor e pesquisador, preciso inicialmente fazer a ressalva clássica: o livro não pretende esgotar o tema nem ser um manual definitivo. Referências são

apresentadas ao final para que o leitor mais interessado se aprofunde em cada um dos capítulos de acordo com a necessidade e interesse.

Este livro é um chamado aos agentes de mudança, idealistas, sonhadores, iniciadores e empreendedores. Caso se enquadra em um dos perfis, o escrevi pensando em você.

Está pronto?

Vamos começar!

Todos os humanos são empreendedores. Não porque eles deveriam fundar empresas, mas porque a vontade de criar está dentro do DNA do homem.

— **Reid Hoffman**

Afinal, o que é empreendedorismo

social?

Escolha um trabalho que você goste e você nunca precisará trabalhar um dia sequer na sua vida.

— **Confúcio**

Empreendedorismo

Paulinho era um pequeno brasileiro de classe média. Estava na escola, tirava boas notas e era querido por colegas e familiares. Após a festa de aniversário, quando completou sete anos, estava sentado na varanda do apartamento, quando ouviu de seu pai:

— O que você quer ser quando crescer?.

Paulinho, abraçado ao seu *tablet*, respondeu sem pensar:

— Quero criar jogos digitais, papai!.

O pai, que já desconfiava da resposta, fez outra pergunta:

— Ótimo, meu filho, e em que empresa pretende trabalhar?.

Paulinho não pensou duas vezes:

— Na Apple!

Do outro lado do mundo, no Canadá, havia um menino da mesma idade de Paulinho chamado Noah. O pai aproveitou o dia de folga para ficar com ele e durante o almoço o questionou:

— Filho, como você irá ganhar o seu primeiro milhão?.

Noah respondeu, também sem pensar:

— Vou criar jogos digitais.

E o pai foi além:

— Posso ser seu sócio?

A diferença cultural que existe entre o Brasil e alguns países do mundo fica clara nas duas situações apresentadas. Enquanto Paulinho é incentivado a se tornar empregado, Noah recebe o primeiro estímulo para ser empreendedor.

Sabe-se que o empreendedorismo foi, e continua sendo, o motor de desenvolvimento de muitas nações que hoje estão no topo da economia mundial e que possuem índices sociais elevados. Os empreendedores movimentam a economia, criam recursos, geram empregos, criam mercados ou tornam os existentes mais eficientes. Países como Estados Unidos, Chile, Canadá, Austrália e Israel são alguns dos exemplos em que a cultura empreendedora é mais difundida.

No Brasil, é muito comum que crianças sejam estimuladas pelos pais a estudar muito “para conseguir um bom emprego”. Em algumas regiões — como a que eu nasci, por exemplo —, o estímulo é não só se tornar empregado, mas empregado do Estado. “Você tem que estudar para passar em concurso público”, minha mãe cansou de repetir. Ou seja, as possibilidades profissionais que nos são apresentadas quando criança são: ser empregado em empresas privadas ou ser concursado em organizações públicas.

Há um movimento crescendo no Brasil e que incentiva o brasileiro a empreender. Trata-se de uma nova opção de carreira na qual você pode tornar-se

o próprio patrão. Não é melhor nem pior do que as opções anteriores. É um caminho alternativo que poderá ser traçado profissionalmente. E o que seria isso?

Empreender, em linhas gerais, é transformar ideias em oportunidades de negócio. Quando você empreende, você cria ou encontra uma oportunidade que possa ser explorada por meio de sua própria empresa. Por exemplo, alguém um dia percebeu que as pessoas gostariam de comer o prato de um restaurante sem sair de casa. A partir da ideia, um empreendedor criou um restaurante com o serviço *delivery* que tornou a possibilidade real.

Imagine agora que Paulinho (o menino daquela nossa história) completou 18

anos e viu, após os anos de escola, que seus amigos tinham grande dificuldade ao estudar Física. Para ajudá-los, ele, que era craque em programação, criou um aplicativo simples e intuitivo que orientava como os amigos deveriam estudar e se preparar para as avaliações. Descobriu depois por meio de pesquisas que a dificuldade com Física não era só de seus amigos: era uma dificuldade em todas as escolas do país. A partir daí, resolveu planejar uma empresa que iria comercializar o aplicativo em âmbito nacional. Paulinho era, agora, empreendedor.

O comportamento de Paulinho mostra alguns traços de perfil que são considerados como características empreendedoras (falaremos melhor sobre elas no próximo capítulo). O que posso adiantar é que tais características são tão importantes nas carreiras profissionais, que atualmente as empresas procuram contratar seus funcionários buscando aqueles que têm perfil empreendedor. O

colaborador que se comporta como empreendedor dentro de uma empresa já

existente, buscando oportunidades e convertendo-as em negócios para a própria organização, é conhecido como empreendedor corporativo.

Aliás, posso ir além e afirmar a você que tais características são tão valorizadas, que hoje fornecem uma das grandes linhas-guia de planejamento de instituições de ensino médio, técnico e superior. A cultura empreendedora é almejada e o perfil empreendedor, em escolas de vanguarda, já é trabalhado e desenvolvido em alunos e alunas desde o início da formação.

A onda empreendedora está crescendo no Brasil. Despertamos para a

importância que o empreendedorismo exerce na construção de uma nação social e economicamente forte. Os brasileiros deixaram de ser empreendedores por necessidade (aquele que perde emprego e busca empreender como fonte alternativa de renda) para se tornar, aos poucos, empreendedores por oportunidade (aquele que transforma uma ideia em oportunidade e estrutura uma empresa para concretizá-la).

Empreendedorismo + Sociedade

= Empreendedorismo Social

Até agora falamos do empreendedorismo tradicional, de características empreendedoras e do empreendedorismo corporativo, mas afinal: o que difere o empreendedorismo social de tudo o que foi falado?

O empreendedor social, em vez de buscar oportunidades de negócio, procura problemas na sociedade e propõe solucioná-los por meio de uma empresa lucrativa. Não é uma ONG, uma OSCIP nem filantropia: o empreendedor social cria uma empresa que atua em parcela fragilizada da sociedade, muitas vezes chamada de base da pirâmide, por meio dos mecanismos de mercado (concorrência, inovação, lucros, investimento etc.), buscando, com isso, suavizar ou resolver o problema e lucrando por isso. É o chamado negócio social.

Funciona assim: o empreendedorismo social cria -> negócios sociais, que geram -> impacto social, mas também -> lucro. Autores internacionais falam de um tríptico ponto de partida: PLANETA + PESSOAS + LUCRO.

Empreendedores sociais iniciam e lideram mudanças na sociedade. Trabalham para garantir que ideias tomem seu caminho e verdadeiramente mudem o pensamento, a fala e o comportamento das pessoas. Empreendedores sociais são agentes de mudança; eles mudam o mundo.

Utilizando Paulinho mais uma vez como exemplo, podemos afirmar que ele se tornaria empreendedor social se desenvolvesse um aplicativo que ensinasse inglês a crianças e jovens da base da pirâmide e também conseguisse torná-lo popular entre esses jovens das classes C, D e E.

Fantástico, não é? Por isso, o empreendedorismo social é conhecido como o capitalismo do século XXI. É uma ferramenta de mudança do mundo. “Qual é

seu trabalho?”, te perguntarão. E você responderá: “Tornar o mundo melhor!”.



Negócios Sociais

Muitos confundem ações socioambientais de empresas tradicionais ou até mesmo instituições filantrópicas com negócios sociais.

A *Wharton Business School*, da Universidade da Pensilvânia (que também oferece por meio do Coursera um curso fantástico¹ e gratuito sobre o tema), fez um espectro de organizações diferenciando-as no que tange a duas questões balizadoras: sustentabilidade financeira e impacto social.

Veja abaixo a diferença entre elas, sendo a organização híbrida considerada como negócio social clássico:

A compreensão da dinâmica de negócios sociais parte do entendimento de que eles possuem um duplo ponto de partida: **gerar, ao mesmo tempo, lucro e impacto social**. Ele nasce e cresce com os dois objetivos orientadores e por isso é tratado como organização híbrida.

O modelo bem-sucedido de um empreendimento social deve conter algumas características e Edgar Barki (2014) as sintetizou da seguinte forma: Cultura Organizacional: deve conter lógica organizacional e profissionais diferenciados que acreditem no propósito social.

2. Produção inclusiva: incluir a população de baixa renda na cadeia de

suprimento, e não tratá-la simplesmente como consumidora.

3. Lucratividade: apesar de ser uma questão polêmica, é essencial para manter o negócio em horizonte de longo prazo e para obter o benefício dos mecanismos de mercado.
4. Escala: capacidade de crescer e multiplicar a solução do problema para outras regiões.
5. Sustentabilidade ambiental: criar e utilizar produtos e serviços que colaborem com a saúde ambiental do planeta.
6. Parcerias com governo, ONGs e empresas privadas: para enfrentar obstáculos, a sinergia de forças atuará como base de sustentação dos negócios sociais.
7. Relacionamento: relações de cooperação e lealdade que estimulem confiança.
8. Acesso: saber como chegar até o consumidor-beneficiário.
9. Relevância: a necessidade atendida ou o problema resolvido deve ser socialmente relevante.
10. Inovação: pensar e agir de forma inovadora, propondo soluções que tragam vantagens e benefícios em comparação ao que era praticado até então.

Exemplos De Negócios Sociais

Vamos, então, conhecer três famosos negócios sociais que podem não só exemplificar, mas inspirar suas ações: Grameen Bank, TOMS e Hand Talk.

Sugiro que você analise se cada um dos exemplos possui as dez características que mostrei acima.

A) Grameen Bank

Criação: o Banco da Aldeia foi criado em 1976 por Muhamad Yunus quando o economista resolveu visitar as aldeias de seu país, Bangladesh, que estavam arrasadas por catástrofes naturais. Yunus emprestou 27 dólares que estavam em seu bolso para um grupo de aldeãs e lhes permitiu, com isso, que comprassem matéria-prima para confecção de artesanato próprio. Todos os empréstimos

foram pagos, o que sugeriu ao economista que o processo poderia se multiplicar indefinidamente (o que realmente aconteceu). Como consequência, o primeiro empreendedor social do mundo ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 2006, dado pelo suporte ao desenvolvimento econômico e social de classes desfavorecidas.

Objetivo: oferecer microcrédito à população excluída para que ela possa empreender, prosperar e sair da linha de pobreza.

Curiosidades: é considerado o primeiro negócio social do mundo e atualmente possui centenas de exemplos similares (inclusive no Brasil).

Site: <<http://www.grameen-info.org/>>.

B) TOMS

Criação: em 2006, Blake Mycoskie fez amizade com crianças em um vilarejo na Argentina e percebeu que elas não tinham sapatos adequados para proteger seus pés. Querendo ajudar, ele criou a TOM Shoes, uma empresa que iria doar

— para cada par de sapatos comprado em sua loja — um par de sapatos novos para uma criança necessitada.

Objetivo: diminuir e aliviar a pobreza em algumas regiões do mundo por meio do modelo “um para um”.

Curiosidades: o modelo “um para um”, criado pela TOMS, foi expandido pela própria empresa para venda de óculos (TOMS *Eyewear*), em que, para cada par de óculos vendido, a TOMS restaura a visão de uma pessoa com necessidade; e depois para a venda de café (TOMS *Roasting Co.*), em que, para cada saca de café comprada, a TOMS proporciona uma semana de água limpa para pessoas com necessidade. O modelo pode ser aplicado em qualquer tipo de negócio.

Site: <<http://www.toms.com/>>.

C) Hand Talk (Brasil)

Criação: lançado em julho de 2013 por empreendedores alagoanos, trata-se de um tradutor para *smartphones* e *tablets*, que converte, em tempo real, conteúdos em português (seja ele digitado, falado ou fotografado) para Libras.

Objetivo: dar acessibilidade à comunidade surda brasileira.

Curiosidades: eleito o melhor aplicativo social do mundo pela ONU, ultrapassou a marca de dez milhões de traduções nos primeiros seis meses de vida. Foi destaque também na App Store e selecionado pela Apple para vir junto com os próximos *smartphones* fabricados no Brasil.

Site: <<http://handtalk.me/>>.

Exemplos não faltam e você pode conhecê-los a partir de outras histórias inspiradoras nas referências digitais ao final do livro ou buscando na internet informações sobre alguns dos negócios sociais a seguir:

- Nacionais: Sorridents, Dossier Digital, Greentee, Dr. Consulta, 4 You 2, Carteiro Amigo, QMágico, Banco Pérola, Geekie, Bio Fair Trade, Dossier Digital e Sementes da Paz.
- Estrangeiros: Equitas, Aravind Eye Care, Kick Start, Mozilla Firefox e Embrace.

Depois de conhecê-los, cabe fazer uma autoavaliação para conhecer melhor seus próprios interesses e analisar seu perfil pessoal. Você se vê liderando um negócio social? Consegue encontrar semelhanças entre os líderes que os criaram e você? Por fim, você realmente quer se tornar um empreendedor social?

Se você acredita na proposta e se vê deixando uma marquinha no universo com o próprio negócio social, é hora de pensar nas competências necessárias para começar a atuar. É isso que veremos agora, no próximo capítulo.

A melhor razão para criar uma empresa? Mudar o mundo.

— **Guy Kawasaki**

¹ Disponível em: <www.coursera.org/course/socialimpact>. Se o seu inglês estiver afiado, recomendo que o faça depois da leitura desse livro.

As competências

que você precisa

Empreendedores não nascem, são desenvolvidos.

— Endeavor

Afiando O Machado

Contam a história de que um velho lenhador, conhecido na aldeia por vencer todos os torneios de que participava, foi desafiado por outro lenhador mais forte e jovem. O desafio logo ficou comentado e a maioria acreditava que finalmente o velho perderia sua condição de campeão dos lenhadores.

No dia da competição, os dois lenhadores iniciaram a disputa, na qual o jovem se entregou com grande ímpeto e certo de que se sagraria como novo campeão.

De vez em quando olhava para o velho e, às vezes, percebia que ele estava sentado. Isso o deixava ainda mais certo de que venceria, já que o seu concorrente parecia não só abatido pela idade, como muito cansado. Assim, continuou cortando lenha com garra e motivação.

Quando o tempo da competição se esgotou, os juízes foram medir a produtividade dos dois lenhadores e verificaram, espantados, que o velho vencera por larga vantagem aquele jovem e forte concorrente.

Intrigado, o moço questionou ao velho:

— Sempre que olhava para o senhor durante a competição, percebia que estava sentado e mesmo assim conseguiu cortar muito mais lenha do que eu.

Como pode?

— Você está enganado. — Disse o velho, e prosseguiu: — Quando você me via sentado, na verdade eu estava afiando o meu machado.

Essa parábola, que talvez você já tenha ouvido, nos remete a um erro frequentemente cometido por profissionais inexperientes. Acreditam que somente vigor e motivação bastam para que realizem um bom trabalho. Pensam, erroneamente, que um pouco de conhecimento é o suficiente para enfrentar os desafios pessoais e profissionais do mundo atual. E sabemos: a verdade está longe disso.

Se você está se propondo a tornar-se empreendedor social, não vou mentir, o caminho poderá ser duro. Na verdade, não há segredo: é necessário muito suor e, principalmente, preparo; para vencer, você deverá investir no próprio preparo.

A primeira boa notícia é que a maioria das pessoas pode aprender a se comportar como empreendedoras — já adiantou o pai da Administração, Peter

Drucker. A segunda é que você já começou sua jornada ao ler este livro em busca de conhecimentos. É um passo rumo à competência necessária para toda a caminhada. Um passo. Vamos entender os outros.

O Que é Competência?

Existem duas linhas de explicação que se complementam para entendermos o que é competência e assim buscá-la na própria formação. A primeira relaciona competência com as realizações de uma pessoa em determinada situação profissional. Por exemplo, se eu realizo aquilo que me é pedido, sou competente.

A segunda define competência como um estoque de qualificações necessárias para que determinado indivíduo exerça uma atividade. Competência, portanto, não nasce, é construída!

Veja que a segunda linha de explicação — ter um estoque de qualificações —

leva à primeira — realizações profissionais. Por isso, você deve buscar o estoque de qualificações necessárias que o tornem um empreendedor social de resultados.

E quais seriam essas qualificações? Podemos aprendê-las a partir do acrônimo CHAV: conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

A) Conhecimento:

É o saber; a teoria; pertence ao domínio cognitivo.

Podemos definir melhor como um “conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de esquema próprio, que influenciam seu julgamento e comportamento”.

Adquire-se conhecimento a partir de estudo. Ler este livro, por exemplo, é entrar

em contato com conhecimentos.

B) Habilidade:

É conseguir fazer uso do conhecimento adquirido; é o saber-fazer; a prática.

Pertence ao domínio psicomotor e pode ser dividida em habilidades básicas (interpretar, calcular etc.) e específicas (desenvolver planos de negócio, por exemplo).

A habilidade é adquirida a partir da prática e da experiência. Planejar negócios sociais pode se tornar uma habilidade no futuro desde que você pratique durante determinado tempo os conhecimentos necessários para isso.

C) Atitude

É o querer fazer; o que leva a exercitar a habilidade de determinado conhecimento. Refere-se, portanto, aos aspectos sociais e afetivos do indivíduo em relação ao trabalho.

Por exemplo, você poderia ter tido contato com este livro e decidido lê-lo apenas posteriormente. Mas o que fez? Iniciou a leitura, o que já demonstra duas atitudes: iniciativa e curiosidade.

Competência não se constrói só com saber (conhecimento) e saber fazer (habilidade), tem que querer fazer (atitude).

D) Valores

São critérios utilizados para dar maior ou menor importância a questões cotidianas. Aqueles motivos que justificam as decisões que tomamos diariamente.

Valores são cultivados e têm a ver com as pessoas que convivemos, os locais que frequentamos e a educação que recebemos. Existem valores éticos, estéticos, religiosos, políticos e até vitais.

Por exemplo, senso de humanidade é um valor comum entre empreendedores sociais.

A questão é: não há profissional competente sem a soma das quatro qualificações apresentadas: conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Não adianta só saber, também não adianta só saber fazer e muito menos só querer fazer. Há uma inter-relação e mútua influência entre as quatro qualificações do CHAV.

O CHAV do Empreendedor Social

O CHAV ideal naturalmente irá variar de acordo com o campo de atuação profissional. Por exemplo, o CHAV de um jogador de futebol é diferente daquele necessário à carreira de padre.

No caso do empreendedor social, há algumas sugestões de qual seria o CHAV ideal, portanto faz-se necessário construir tais características se o objetivo é tornar-se um.

O quadro apresentado a seguir traz as principais, portanto ele não é exaustivo e não se basta. Outras qualidades que não estão aqui podem colaborar com sua formação.

Cabe também ressaltar que é praticamente impossível que qualquer pessoa tenha todos os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores a seguir apresentados. O importante é somar a maior quantidade possível: quanto maior o seu leque de qualidades, não há erro: mais competente você se tornará para atuar com negócios sociais.

Vejamos:

CONHECIMENTOS

HABILIDADES

ATITUDES

VALORES

Possuir cultura geral e

Ter empatia

Independência

Senso de humanidade

ampla

e justiça

Compreender os

Identificar

Disposição a assumir

Lealdade e honestidade

conceitos de

oportunidades (feeling)

riscos

complexidade e

interdependência

Estar atualizado sobre

Ter visão de curto e

Iniciativa e

Solidariedade

dilemas atuais e

longo prazo

proatividade

tendências mundiais

Dominar processos de

Saber comunicar (falar,

Perseverança

Ética

criação

escutar e dialogar)

Possuir compreensão

Planejar de modo

Resiliência

Tolerância

mercadológica e de

sistêmico

marketing

Conhecer os

Analisar riscos

Crença firme e

Fé no futuro

fundamentos de

coerência

finanças

Entender os princípios

Construir rede de

Visão coletivista

Transparência e

de estratégia

relacionamentos

verdade

Dominar os conceitos e

Interagir com

Acreditar e respeitar as

Altruísmo

práticas de operações

diferentes

pessoas

empresariais

stakeholders 1

Entender a influência e

Liderar e envolver

Conciliatória

Bondade

a dinâmica do mundo

pessoas

digital

Fonte: Próprio autor.

Já diria o Oráculo de Delfos: “Ó homem, conhece-te a ti mesmo e conhecerás os deuses e o universo”. A possibilidade da construção de competências só existirá a partir de uma autoanálise criteriosa que avaliará perfil, pontos fracos e fortes. Por isso, tome o controle e a responsabilidade pela sua própria formação, identificando os pontos que merecem ser trabalhados e atuando para que realmente o sejam. Esse será um processo contínuo, que nunca acabará. O

processo de autodesenvolvimento, arriscaria, durará toda a vida. Mas valerá muito a pena!

Criou-se a estrutura do livro para lhe auxiliar na caminhada e para lembrá-lo das etapas necessárias a um novo empreendimento social. Todas as necessidades apresentadas no quadro serão abordadas de forma direta ou indireta.

O livro, conforme já dito, é o primeiro passo no desenvolvimento de competências. Os próximos passos serão dados por você, principalmente de acordo com a atitude que adotar daqui em diante.

Com as competências em desenvolvimento, você começa a ficar apto para a próxima etapa da nossa jornada: identificar problemas na sociedade. E esse será o tema do próximo capítulo.

Educação formal vai fazer-lhe a vida, autoeducação fará de você um afortunado.

— **Jim Rohn**

Problemas

para solucionar

*Não é possível resolvermos problemas usando a
mesma mentalidade de quem os criou.*

— **Albert Einstein**

O Início da Jornada

Em meados de 2013, eu voltava dirigindo do Novo Gama-DF a Brasília, trecho que possui cerca de 50 km de distância, quando avistei uma cadela deitada no acostamento. Um casal, que aparentava embriaguez e estava com uma lata de cerveja na mão, oferecia a ela um pouco de comida. Perguntei o que havia acontecido e eles não souberam informar. Apenas disseram que a cadela estava machucada e que não conseguia andar. Como vi que não iriam fazer nada, pedi ajuda para colocá-la no carro e fui em busca de um médico veterinário.

Era domingo, por volta das 18 horas, e foi difícil encontrar hospital veterinário aberto. Ao encontrar um que estava em plantão, expliquei a situação ao veterinário por imaginar existir uma espécie de código moral que o levasse a atendê-la, afinal a cadela havia sido atropelada e não tinha dono. Ele pediu que aguardasse. Após duas horas e alguns exames, ele retornou com a imagem de um raio-x que constatava rompimento de bacia. A cadela precisava ser operada.

Tentei mais uma vez explicar que ela não era minha e que apenas a havia resgatado, pedindo, por isso, alguma espécie de abatimento no valor cobrado ou mesmo a não cobrança. Ele foi irredutível. A sua insensibilidade — e o valor total da fatura — me chamou a atenção. Fiz alguns telefonemas e parti em busca de um novo veterinário com a cadela no carro.

A Vitória, nome dado posteriormente, foi recebida por uma nova veterinária.

Fez os exames complementares, a cirurgia necessária e encontrou um novo lar (o pai da veterinária se apaixonou por ela e resolveu adotá-la). A conta, apesar do abatimento, ainda ficou muito cara e eu não tinha condições de arcar sozinho com ela. Fui às redes sociais e com a ajuda de familiares e amigos, fizemos uma grande mobilização em prol da saúde da cadelinha. Em três dias (!) todo o dinheiro já havia sido arrecadado. Naquela época, ao conclamar em redes sociais ajuda para o tratamento da Vitória, recuperei a alegria que havia perdido ao

entrar em contato com o primeiro veterinário.

Depois do episódio, eu acabei com uma dúvida que tinha e passei a ter certeza de que por mais que estejamos acostumados a encontrar centenas de maus exemplos na sociedade, existem muitas pessoas que querem colaborar para um mundo melhor (e se você leu até aqui, não há dúvidas de que também esteja

nesse grupo). Muitas dessas pessoas já estão fazendo isso de alguma forma, mas nem sempre os bons exemplos são divulgados. Descobri com o acontecido, principalmente, que outras tantas pessoas querem contribuir para a melhoria da sociedade, mas não sabem como começar.

Eu não tenho dúvidas: a melhor forma de começar é por meio da realização de atitudes generosas em situações que de alguma forma tocam seu coração. Uma área em que tenho essa relação, como pode perceber no exemplo, é a defesa de animais abandonados.

E você, já conseguiu imaginar as áreas que mais te tocam? Tente se lembrar dos problemas que te afetam diretamente ou que te tocam emocionalmente todos os dias. Aqueles que te deixam com o coração apertado. É por eles que você pode começar.

Mas tome cuidado, são tantos os problemas que encontramos, assistimos pela imprensa, ouvimos falar e temos contato, que criamos mecanismos de proteção para que não nos perturbem. Também utilizamos outra defesa e terceirizamos a solução: o problema nunca nos pertence! “Quem tem que cuidar dele é o governador!”, dizem alguns. Culpamos todos pelos problemas do mundo, menos a nós. Mas será que estamos certos?

Os dois mecanismos de defesa — dessensibilização e terceirização — nos distanciam do mundo real e nos tornam seres menos atuantes e engajados.

Fazem-nos menos presentes e responsáveis pela coletividade. Não há como ajudar sem reconhecer a existência de um problema e a nossa parcela de responsabilidade em relação a ele; “Todos somos responsáveis por tudo, perante todos”, disse Dostoiévski.

A partir da conscientização da relação de responsabilidade com o que acontece na sociedade (e se você me lê agora é porque a tem de forma tácita, explícita ou latente) é possível iniciar a jornada fascinante dentro do empreendedorismo

social. Sua primeira tarefa agora é clara: encontrar um problema na sociedade que o incomoda e que pretenda mudar.

Aqui você pode listar um ou mais problemas, não há empecilho. Sugiro que o faça de forma livre e contínua. Algo te incomodou: anote. Crie um caderno para isso. Esse hábito te ajudará — e muito! — na próxima etapa, em que você irá gerar ideias e propor soluções para o(s) problema(s) identificado(s).

Por Onde Começar?

Amartya Sen, de forma objetiva, focou o empreendedorismo social na solução da pobreza. Para ele, a pobreza não significa somente falta de renda. Pobreza é quando um país se mostra incapaz de oferecer o acesso da população a serviços básicos. É um conceito multidimensional, pois engloba não só a questão de renda, mas a privação de forma mais ampla.

O ganhador do prêmio Nobel em Economia (1998) elenca cinco áreas vinculadas à pobreza que devem ser observadas. Para erradicá-la, deve-se eliminar a privação de:

- Cultura
- Educação
- Liberdade
- Moradia
- Saúde

Aqui temos um ponto de partida: você pode se orientar na busca de problemas para seu empreendimento social a partir de uma das cinco áreas apresentadas.

Porém, é importante ressaltar que quando tratamos de negócios sociais, duas variáveis são muito importantes no refinamento e na escolha do problema.

A) Amplitude

Um problema muito pontual e que atinge poucos atores pode ser resolvido por meio de filantropia ou de uma ONG, e a criação de um negócio social para

solucioná-lo não se justifica. Os problemas dos empreendedores sociais precisam de amplitude: devem afetar um grande contingente de atores. Mesmo iniciando seu negócio em escala reduzida e para um pequeno grupo de atingidos (que é o que normalmente ocorre), você precisa visualizar a oportunidade de escalar a empresa (crescer) para progressivamente ampliar o impacto social e os lucros da organização.

B) Identificação

Esse será o seu negócio. Você passará mais tempo nele do que com a própria família. Seu tempo e sua vida serão dedicados ao sonho do empreendimento social, portanto você deve atacar um problema no qual tenha mais identificação.

Eu, por exemplo, além das questões com animais — como já citei —, identifico-me com os problemas de educação. Também me identifico com atenção aos idosos e acesso à cultura. O negócio social que estou planejando para 2015, por exemplo, é na área educacional. Meu pai, que é médico, tem essa relação com a saúde.

Deve-se respeitar o perfil individual logo na etapa inicial, e cabe a você, antes de prosseguir, identificar o seu. Como veremos de forma mais detalhada nos capítulos seguintes, isso pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio.

Detalhando Um Pouco Mais

Pode ser que você tenha achado as áreas apresentadas insuficientes para que inicie a jornada. Caso isso tenha ocorrido, elaborei uma listinha um pouco maior que apresenta onze grandes áreas e cada uma delas com diversas subáreas.

As áreas e subáreas são:

- Cidadania e desenvolvimento social: liberdade, direitos humanos *etc.*
- Cultura: acesso à arte, música, línguas, preservação de patrimônio *etc.*
- Economia: desenvolvimento regional, geração de emprego e renda, microcrédito, desenvolvimento rural, empreendedorismo, educação financeira *etc.*

- Educação: profissional, alfabetização, educação para adultos, popularização do ensino, facilitação do processo de ensino e aprendizagem *etc.*
- Esporte: disseminação de práticas, competições infantis, preparo para a profissionalização *etc.*
- Grupos sociais vulneráveis: crianças, idosos, pessoas com deficiência *etc.*
- Meio ambiente: recursos hídricos e sólidos, saúde, proteção e amparo aos animais, reciclagem *etc.*
- Mobilidade e transporte: congestionamentos, transporte público, transporte alternativo *etc.*
- Saúde: popularização e facilitação de acesso, educação alimentar, endemias, epidemias, medicamentos, saúde da família, dependência química, prevenção *etc.*
- Segurança: alimentar, pública, defesa social *etc.*
- Tecnologia da informação: aplicativos, plataformas, softwares, hardwares *etc.*

“Amarrando” o Problema

Não basta simplesmente escolher o problema. Após a decisão, você precisa compreendê-lo adequadamente por meio de pesquisas. Sua decisão precisará se fundamentar em números e fontes, não somente em opinião pessoal ou achismo.

As pessoas que estão sofrendo em virtude do problema serão, para você, uma grande fonte de informação e servem como parâmetro para mensuração e dimensionamento do real impacto. Salvo nos casos ambientais, esse caminho é um dos que podem lhe oferecer uma verdadeira noção do que irá enfrentar.

Ouvi-las, observá-las, participar de sua rotina, faz com que você entenda a cultura, as necessidades, os preconceitos do grupo e até os comportamentos que devem ser mudados.

Um bom ponto de partida para prosseguir de forma segura é obter respostas **1.** claras para as cinco perguntas a seguir: **Quem está sofrendo?**

Aqui você detalha quem são os atores que mais sofrem com o problema.

Aborde as características do grupo de forma clara e detalhada.

2. Com o quê está sofrendo?

Neste ponto detalha-se o tipo de sofrimento. Causas e consequências são importantes para melhor compreensão.

3. Em que momento/período ocorre o sofrimento?

É hora de abordar a relação do problema com o tempo. O problema pode estar vinculado, por exemplo, a estações do ano; períodos do dia, semana e mês; sazonalidade *etc.*

4. Quantas pessoas, em média, são afetadas?

Peter Drucker nos legou que só podemos administrar o que podemos medir ou contar. Por isso, cabe a você quantificar detalhadamente os atores afetados pelo problema.

5. Onde estão essas pessoas?

Situar geograficamente as pessoas afetadas pelo problema é a última ação para compreendê-lo melhor.

A partir daqui, com as respostas digitadas ou escritas em seu caderno, podemos seguir adiante. Se você tem um problema para resolver, é hora de gerar ideias e propor a solução. É o que estudaremos no próximo capítulo.

O líder é alguém que sabe o caminho, mostra o caminho e também segue o caminho.

— **John C. Maxwell**

Ideias e soluções

Não existe nada mais poderoso do que uma ideia inovadora nas mãos de um empreendedor social.

— **Bill Drayton**

OS PSICÓLOGOS REPETEM: O ATO DE IDENTIFICAR EM SI PRÓPRIO um defeito já o corrige pela metade. Algo parecido você fez no capítulo anterior: identificou um defeito na sociedade, que chamamos de problema, e se propôs a colaborar com a solução. Um grande passo já foi dado. Mas isso, é claro, não basta.

Conhecemos alguns de nossos defeitos e de nossas limitações e mesmo assim demoramos muito para corrigi-los (isso quando os corrigimos, não é verdade?).

Três são os motivos: ou (1) nos falta conhecimento para propor uma solução adequada para o defeito, ou (2) nos falta habilidade para conseguir colocar a solução em prática, ou (3) simplesmente não temos a atitude necessária para solucionar aquilo que nos faz um pouco menores.

Mais difícil ainda, se comparada com a solução de defeitos pessoais, é a proposta de uma empresa que solucione um problema social. Se é a partir do problema que nascem os empreendedores sociais, será a partir da solução que surgirão os negócios sociais.

Podemos comparar a etapa com um projeto de construção residencial ou com a produção de um veículo. Assim como o alicerce da residência sustentará toda a construção vindoura e da mesma forma o chassi dará suporte às demais peças de um carro, a definição adequada e exata da solução do problema dará sustentação e firmeza ao seu negócio social. Isso justifica a importância e a extensão deste capítulo.

Cabe, ainda, lembrar que assim como as demais, essa parte deverá ser realizada de forma sistêmica, pois afeta o todo. A conclusão de cada uma das etapas do processo proposto conduzirá você à definição da solução para o problema social e, conseqüentemente, à criação do negócio social.

Proponho um processo que, além de simples e intuitivo, é eficiente, pois atende seguramente aos propósitos de qualquer empreendedor social. Aqui o chamarei de INL (ideia + negócio + lógica), pois trará três etapas sequenciais: GERAR IDEIAS E SOLUÇÕES -> CONCEITUAR NEGÓCIO -> CRIAR

MODELO LÓGICO

Gerar Ideias e Soluções

Gerar ideias não é tão simples como imaginamos. Gerar boas ideias que possam solucionar problemas é ainda mais complexo. O senso comum imagina que existem pessoas criativas em todos os cantos. Grande parte das pessoas imagina-se como um ser mais criativo do que os demais. E, na verdade, não é bem assim.

Eventualmente nós podemos ter ideias geniais passeando em um parque, por exemplo, mas sabemos que é exceção. Aliás, ao se analisar fenômenos, devemos começar pela regra, e não pela exceção. A regra mostra que para nós termos boas ideias, precisamos nos esforçar muito e apesar disso nem sempre somos bem-sucedidos. A criação, em seu estado normal, exige um processo que deve ser entendido, respeitado e usado com sabedoria. São vários os elementos que a influenciam, incentivando ou dificultando o processo criativo.

Os principais vilões na geração de ideias chamam-se bloqueios criativos. Eles atuam como barreiras de criação e, uma vez presentes, de forma isolada ou combinada, fazem com que você se torne uma pessoa com dificuldade para criar ou gerar novas ideias.

O ideal é que você, ao realizar o trabalho constante de autoanálise e autodesenvolvimento que já foi recomendado, identifique-os em si e busque A) eliminá-los. Os bloqueios estão assim divididos em três grupos: Bloqueios perceptivos: são as dificuldades em perceber, isolar e relacionar problemas.

Exemplos: não perceber relações remotas; não distinguir causa e efeito; não compreender e investigar o óbvio; delimitação excessiva do problema; excesso de certezas *etc.*

B) Bloqueios emocionais: quando se tem emoções desfavoráveis com frequência.

Alguns exemplos: medo de estar errado; apego à primeira ideia; insegurança; ansiedade de triunfo; medo de mudanças; apego à segurança; desconfiança ou medo das pessoas; rigidez de pensamento *etc.*

C) Bloqueios culturais: são relacionados ao ambiente em que você cresceu e viveu e também ao ambiente pessoal e profissional em que está inserido. Por exemplo: ênfase excessiva na razão; polidez excessiva; pragmatismo e praticidade exacerbada; necessidade de adaptar-se a padrões aceitos e

preestabelecidos; competição ou cooperação excessiva; conhecimento de menos e até demais; atitude de tudo ou nada *etc.*

O ambiente, como se viu acima, também é determinante para que você desenvolva o potencial criativo necessário e assim possa gerar boas soluções para o problema social identificado. O ambiente poderá ajudar ou atrapalhar a partir das condições que ofereça a você.

As empresas mais inovadoras do mundo, Google e 3M, por exemplo, são retratadas na mídia geral por suas virtudes. Uma das mais conhecidas são os ambientes de trabalho um tanto quanto lúdicos e despojados que oferecem a seus colaboradores, pois sabem que eles contribuem para a criatividade e inovação organizacional. Trata-se de um padrão diferente daquilo que o senso comum considera como ideal. Uma pessoa que rotineiramente convive em um ambiente estimulante favorece seu próprio processo criativo.

Aliás, compreender o funcionamento do processo criativo pode ajudar você na geração de ideias para o negócio. Em linhas gerais, ele possui três fases.

(1) Identificação do problema a ser solucionado.

(2) Busca de informações sobre o problema e criação de opções (muitas, sem restrição e sem se preocupar com a sua aplicação).

(3) Seleção das opções que são mais aplicáveis ao problema em questão.

Cabe frisar que a segunda e terceira etapas devem-se repetir à exaustão até que se tenha a possibilidade de transferir as ideias para o mundo real.

Porém, antes de começar a gerar as opções para o problema que identificou na sociedade, quero apresentar, ainda, alguns ativadores de criatividade.

Ativadores são pequenos exercícios ou ações que favorecem o processo criativo. Além disso, podem auxiliá-lo a vencer bloqueios criativos ou a iniciar o

- processo de geração de ideias. Os que mais gosto e recomendo são: Analogia não usual: comparar elementos diferentes buscando relações entre eles.
- Análise recriadora de textos: reescrever um texto lido com novo sentido e estilo diferente.

- *Brainstorming* (turbilhão de ideias): anotar, sem restrições, tudo que vem à cabeça sobre o tema proposto.

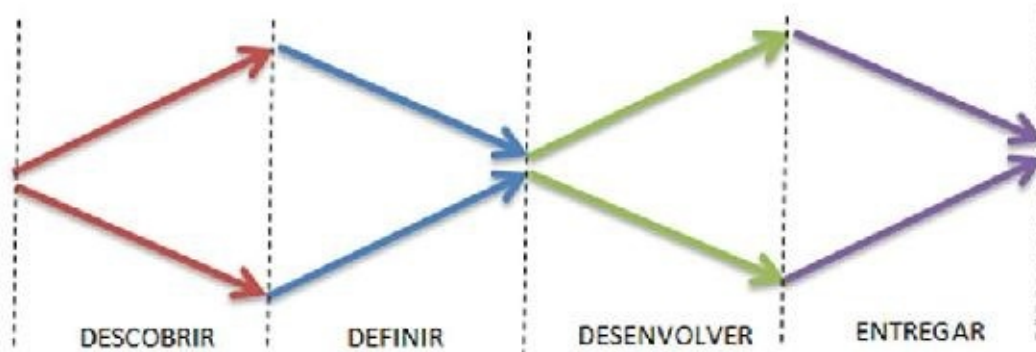
Busca interrogatória: fazer perguntas inusitadas sobre um problema em

- análise. Quem? Quando? Onde? Como? O quê? Quanto? Por quê?
- Desmanche de frases: decomposição e reconstrução de frases e ideias.
- Jogo linguístico: criar novas expressões e palavras por meio da brincadeira com palavras já conhecidas.
- Leitura recriadora de imagens: descrever uma imagem, de forma objetiva e subjetiva, recriando-a em um novo texto.
- Metamorfose total de objetos: imaginar e desenhar novos objetos a partir de pedaços de outros existentes.

Os nomes são autoexplicativos. Use os ativadores sem moderação!

A partir do que foi colocado até agora, podemos avançar um pouco mais e falar sobre ferramentas, técnicas e metodologias que podem lhe auxiliar no processo criativo. No mundo corporativo, as mais conhecidas são o Funil de Ideias, o Pensamento Lateral, a Técnica dos Seis Chapéus e a Teoria Triz. O

acervo é farto e basta pesquisar no Google, que você encontrará cursos, livros e textos (muitos deles gratuitos) que cobrem cada uma delas. Aqui escolheremos o *Design Thinking* e utilizaremos como padrão, já que é uma ferramenta que vem ajudando profissionais e empresas de todos os ramos e de todos os cantos do mundo.



Design Thinking

O famoso *Design Thinking*, que doravante apelidarei de DT, é uma espécie de modelo mental que oferece uma nova forma de pensar e abordar problemas. A sua utilização visa propor soluções que sejam rentáveis para um negócio, tecnicamente possíveis e desejáveis pelas pessoas e pela sociedade. Sua base de sustentação, que usaremos em nossos negócios sociais, está no tripé: empatia, colaboração e experimentação.

A)Empatia: no capítulo anterior você não só definiu um problema, mas também detalhou as características das pessoas que são afetadas por ele. Logo, são elas que serão beneficiadas pela solução que se está gerando. Quem vive, convive ou sobrevive ao problema escolhido são essas pessoas e, portanto, a solução necessariamente será desenhada para atendê-las. Empatia é “ver com os olhos do próximo”, portanto deve-se observá-las, conhecê-las e compreendê-las.

B)Colaboração: vários serão os envolvidos no problema identificado e na solução que será proposta. Compor equipes multidisciplinares, ouvir diversos *stakeholders* e promover a colaboração de todos eles na criação faz com que a solução seja efetiva.

C)Experimentação: testar e experimentar, antes de prosseguir, as ideias geradas em escala reduzida e nas pessoas envolvidas no problema. No capítulo 8

falarei mais sobre o assunto na seção “Os primeiros clientes”.

Utilizando o tripé como ponto de partida, você agora pode sintetizar o processo de criação no DT por meio do Diamante Duplo²:

Fonte: Próprio autor.



Descobrir, depois de investigar, diversas opções e possibilidades para a (1)solução do problema inicialmente identificado.

(2)Definir, dentre as várias opções geradas na etapa anterior, aquela mais viável e com maiores chances de sucesso.

(3)Desenvolver, aprimorar e melhorar a alternativa escolhida por meio da atribuição de novas características e detalhes.

(4)Entregar, depois de lapidar, a solução final.

Nas fases de abertura do diamante duplo, usa-se o pensamento divergente (onde muitas ideias são geradas), e na fase de fechamento do diamante, usa-se o pensamento convergente (onde ocorre a escolha da melhor opção).

Fonte: Criatividade Aplicada, Jairo Siqueira.

As Cinco Grandes Soluções

Há ainda um segundo método de gerar soluções para problemas sociais. Tal modelo foi sintetizado pela Artemisia — organização pioneira no Brasil de apoio ao empreendedorismo social — e oferece cinco formas consagradas como ponto de partida para a criação de uma solução. São elas: A) Aumento de renda de pessoas excluídas ou com baixa renda O aumento de renda oferece novas possibilidades de vida e reduz condições de vulnerabilidade. Você pode criar uma solução que aumente as oportunidades de emprego estável ou melhore a condição de trabalho de microempreendedores para que possam possuir renda estável e satisfatória.

B) Diminuição dos custos de transação que categorias economicamente frágeis têm para obter serviços básicos

Custos de transação são os recursos gastos, principalmente dinheiro e tempo, para que uma pessoa compre em determinado mercado. Quanto mais pobre uma pessoa é, mais caro ela pagará por produtos e serviços. Isso ocorre graças à baixa escolaridade, a falta de acesso a informações ou até a distância em que alguém está dos centros comerciais.

Pense em produtos ou serviços que possam suavizar ou até excluir as barreiras que tais pessoas possuem para acessar bens e serviços essenciais.

C) Diminuição da condição de vulnerabilidade social, política, econômica e emocional

As pessoas de baixa renda frequentemente estão expostas a mais riscos, como doenças, perda de bens, violência e falecimento. Seu futuro negócio social pode trazer produtos ou serviços que diminuam ou anulem os riscos e que retirem ou suavizem as situações de vulnerabilidade de tais pessoas.

D) Fortalecer a cidadania e os direitos individuais

Frequentemente pessoas de baixa renda são privadas de liberdade, segurança e outros direitos básicos de vida. O empreendimento que você está criando pode propor uma solução que melhore a qualidade de vida de tais pessoas.

E) Gerar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional Quanto mais pobre é a pessoa, menos oportunidades de desenvolvimento ela possui. A quinta possibilidade para seu negócio social é a proposta de oportunidades para que pessoas fortaleçam seu capital humano e social e assim se desenvolvam de forma

plena.

Você está anotando e rabiscando tudo que está aprendendo? Já está propondo soluções para o problema social que encontrou no capítulo anterior? Se não estiver, comece agora. Use seu computador, *tablet* ou separe um caderno.

Lembre-se do que já falamos: você só gera competência se, dentre outras ações, converter conhecimentos adquiridos em habilidades. Não adianta saber; é saber fazer e querer fazer.

Para facilitar, o conceito de negócio, o modelo lógico, que veremos a seguir lhe ajudará não só a ordenar o que foi visto até agora, mas também a prosseguir na jornada de empreender socialmente.

Conceituar o Negócio

Nunca se esqueça de que os negócios sociais têm duplo ponto de partida: (1) impacto social e (2) viabilidade econômico-financeira. Isso significa que toda a concepção e estruturação devem estar fundamentadas nos dois objetivos que são indissociáveis e precisam ser valorizados a partir desta etapa: a conceituação do empreendimento.

O conceito do negócio representará não só o duplo ponto de partida, mas a essência de seu empreendimento e abordará o problema que irá resolver, a solução que será proposta, qual será o impacto social e como os lucros serão possíveis. Para facilitar, responda clara e especificamente às quatro perguntas a seguir:

A. Como o meu empreendimento aliviará o problema que eu encontrei?

B. Quem são e quantas são as pessoas que se beneficiarão do meu negócio social?

C. Quais serão os maiores custos que o empreendimento terá?

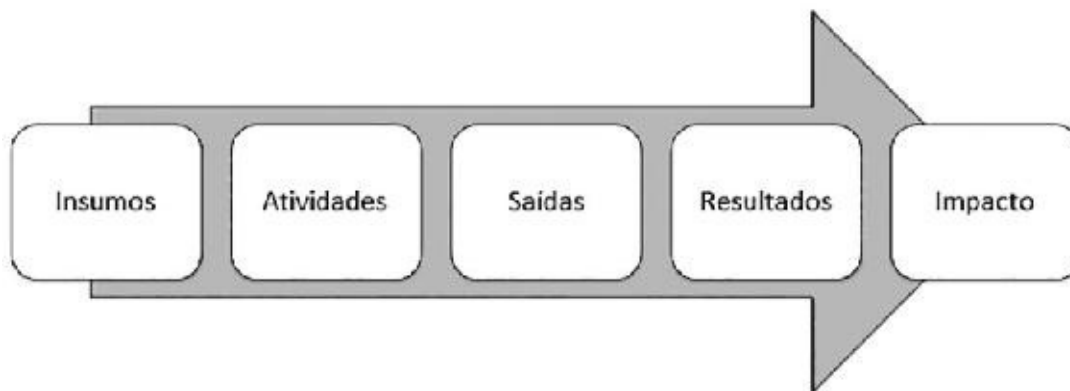
D. Quais serão as fontes de receita principais e secundárias?

Como pôde perceber, as respostas às perguntas A e B se referem ao impacto social, enquanto que as relacionadas às perguntas C e D abordam a sustentabilidade econômico-financeira de seu negócio.

Complementarmente a elas, você deve responder a outras quatro perguntas que darão mais clareza na conceituação do negócio, na definição dos atributos de valor e principalmente no alinhamento do duplo ponto de partida.

- a. O que você qualifica como impacto social?
- b. Como o impacto social será medido?
- c. Qual a quantidade de lucro aceitável?
- d. Que decisões deverão ser tomadas quando dinheiro e impacto social entrarem em conflito?

A partir das respostas, você terá em mãos a conceituação do negócio social.



Criar o Modelo Lógico

A terceira e última etapa na criação da solução para o problema social será desenhar um modelo lógico. Ele tem por objetivo retratar de forma simplificada como sua organização social irá atuar e de que forma ela irá impactar a sociedade. Posteriormente, ele também será útil para construir o plano de negócio e gerenciar o empreendimento.

De forma simplificada, o modelo contará por meio de uma imagem o funcionamento do negócio social e justificará sua existência. Essa ferramenta é capaz de mostrar a relação lógica entre os recursos que são investidos (insumos), as atividades que serão necessárias para o funcionamento e os benefícios e mudanças que resultarão do processo.

Fique atento, o modelo lógico também pode ser chamado de modelo de impacto social pretendido ou declaração de cadeia de valor.

Vamos a ele:

Fonte: Adaptado de *Wharton Business School* (2014).

- Insumos: o que a organização necessita para funcionar (pessoas, estrutura, voluntários, doações, equipamentos).
- Atividades: os trabalhos que serão feitos pela organização para implementar a solução do problema.
- Saídas: unidades de produção do trabalho (por exemplo: número de famílias atendidas, quantidade de livros doados, quantidade de horas em serviços prestados, idosos acompanhados).

PROGRAMA: Escola da Vida

OBJETIVO: Criar um novo método de ensino lúdico e atrativo que difunda além do conhecimento clássico, virtudes e valores nos brasileiros analfabetos e semianalfabetos.



- Resultados: o que acontecerá com o cliente-beneficiário em marcos de curto, médio e longo prazo (por exemplo, novas habilidades adquiridas, doenças curadas).
- Impacto: resultado final da realização de seu negócio (por exemplo, aumento da consciência civil, diminuição da mortalidade infantil, desenvolvimento de um núcleo econômico).

Veja o exemplo de um modelo lógico-fictício:

Pode me chamar de chato, mas voltarei a repetir: comece a rascunhar e esboçar tudo que está sendo lido. Não precisa ser nada definitivo. Simule, crie, desenhe e imagine possíveis negócios dentro dos esquemas que foram apresentados. Até aqui, o céu é o limite. Não deve haver qualquer tipo de restrição.

Bom, após gerar ideias, conceituar o negócio e elaborar o modelo lógico, você passou na segunda grande fase da jornada e está na direção correta para se tornar um empreendedor social.

Na primeira fase você identificou um problema e na segunda propôs um negócio social para solucioná-lo. Vamos avançar para a terceira fase, no próximo capítulo, em que você planejará o empreendimento.

O desafio é criar novos mercados das necessidades existentes em vez de criar novas necessidades em mercados existentes.

— **Stuart Hart**

[2](#) Concebido pela Design Council.

Maior aliado: o plano de negócio social *O melhor caminho para prever o futuro é criá-lo.*

— **Peter Drucker**

UM BRASILEIRO QUE MUITO ADMIRO É O COMANDANTE DE embarcações Amyr Klink.

Perto de completar 60 anos, ele acumula no currículo vasta experiência em vencer, geralmente sozinho, desafios extremos e imprevisíveis. Suas aventuras incluem, por exemplo, uma travessia solitária de sete mil quilômetros pelo Oceano Atlântico em barco a remo entre Namíbia (África) e Salvador (Bahia).

Também já foi em direção à Antártica no famoso veleiro Paratii, onde permaneceu sozinho na região, para depois se dirigir rumo ao Polo Norte e só então voltar a Paraty/RJ. Amyr e sua equipe concluíram a Circunavegação Polar em 2003 (em 1998 ele a fez sozinho), além de outras grandes aventuras.

Aventuras? O que surpreende nas palestras do comandante — até hoje foram mais de 2500 no Brasil e no mundo — é o fato de ele afirmar que detesta aventura. Segundo Amyr, “se depender de mim, não tem nada de aventura”; e explica que “é o planejamento que garante a minimização dos riscos que existem”. “Num barco eu não quero aventura, e sim ter certeza de que eu vou sair, fazer uma volta ao mundo e voltar num dia bom, num lugar que eu escolhi.”.

Se você perceber, notará que existe uma incrível semelhança entre as viagens de Amyr e a abertura de novos empreendimentos. Ambos ocorrem em situações dinâmicas, com mudanças repentinas e não esperadas e que muitas vezes apresentam comportamentos caóticos. O planejamento, Amyr sabe, não acaba com os imprevistos, mas diminui o tempo para respondê-los; não evita problemas, mas aumenta as chances de sucesso; não garante que tudo irá ocorrer como pensado, mas afiança que a maioria irá ocorrer como planejado. Se Amyr não planejar, corre o risco de morrer. E se você não planejar, corre o risco de perder tempo e dinheiro.

O Plano de Negócio Social funcionará como o Plano de Navegação de Amyr.

Um documento para estimular que sua jornada seja pensada com antecedência e no qual serão detalhados todos os passos necessários para chegar ao destino final de forma bem-sucedida. Dentre os vários benefícios na elaboração e utilização, estão:

- Testar o funcionamento prático do conceito de negócio e do modelo lógico;
- Reunir e ordenar informações e ideias sobre o novo empreendimento;
- Funcionar como ferramenta de comunicação e venda com sócios, financiadores, fornecedores e investidores;
- Simular consequências de diversos comportamentos, estratégias e decisões que possam vir a ser tomadas;
- Motivar e direcionar você aos aspectos importantes e críticos do negócio social.

As Partes de Um Plano

de Negócio Social

Quando se fala em empreendedorismo, a primeira associação que se faz é com o Plano de Negócio. Praticamente todos os sites e livros do ramo abordam profundamente o documento. A oferta de cursos presenciais e a distância é enorme. O Sebrae e a Endeavor, por exemplo, oferecem em vários formatos, sendo muitos deles cursos gratuitos. Já fiz e recomendo!

Sendo assim, não pretendo destrinchar cada uma das partes do plano, mas apenas apontá-las e identificar quais são aquelas que acredito serem as essenciais. Recomendo ao empreendedor que após a leitura deste livro, busque

— dentro das referências apresentadas ao final — um bom curso e um aplicativo (ou software) para construir o próprio Plano de Negócio Social. É um tópico que merece nova rodada de estudos.

Mas antes disso, retomemos aqui a nossa jornada.

A verdade é que existem diversas estruturas de planos de negócio, sejam eles sociais ou não. Autores, livros, universidades e instituições sugerem modelos de acordo com aquilo que acreditam ser fundamental para um negócio nascente.

Grande parte da variação entre as estruturas está ligada à forma, e diferenças ligadas ao conteúdo são decorrentes da amplitude e abrangência abordadas. O

fato é que normalmente os planos irão girar em torno das principais áreas necessárias ao bom planejamento e funcionamento de uma empresa.

Cabe ressaltar, além disso, que as partes que apresento não devem ser elaboradas obrigatoriamente de forma linear, ou seja, uma depois da outra na sequência que irei apresentar. Não. Quando você iniciar o planejamento de negócio social, logo perceberá que as partes atuam de forma complementar e são inter-relacionadas. Influenciam e são influenciadas mutuamente. Para construir uma, você dependerá de informações contidas nas outras, e quando se altera uma, as demais também são alteradas.

Feitos os alertas fundamentais, passemos às partes do Plano (há um apêndice ao final do livro com a estrutura geral dividida em tópicos).

A) Sumário Executivo

Compreende os principais pontos do empreendimento vindouro e apresenta os aspectos considerados essenciais para o negócio social.

É o momento ideal para prender o leitor e convencê-lo de que o que virá a seguir é uma proposta diferenciada.

Apesar de ser apresentado no início, elabora-se o sumário executivo após a conclusão de todas as outras etapas do Plano.

B) Declaração de problema

Etapa em que se explora o problema que você propõe solucionar ou aliviar.

Você deve caracterizá-lo no tempo: como a situação está atualmente e como ficará após a implantação do negócio social.

C) Modelo de impacto pretendido ou cadeia de valor (modelo lógico) Não há mistério. Deve-se incluir o modelo lógico criado no capítulo anterior: insumos, atividades, saídas, resultados e impactos do negócio social.

Acrescente nesta etapa as métricas de desempenho social (como será medido o impacto do negócio social?).

D) Análise de mercado

Seu mercado não é como o das empresas tradicionais (aquelas que só buscam lucro). Apesar disso, será um campo de competição comercial.

A análise criteriosa das especificidades do mercado do negócio social é essencial, pois abordará não só os clientes e concorrentes do negócio, como também fornecedores e suas inter-relações.

E) Plano de Marketing

O Marketing é uma função da empresa que se preocupa com a criação, comunicação e entrega de valor para seus clientes e o relacionamento gerado a partir de então.

Normalmente associado à publicidade e propaganda, o Marketing, que é muito mais abrangente, se preocupa com as características dos produtos e serviços

ofertados, os preços adequados aos clientes, a localização física da organização, dentre outras atribuições necessárias para que o negócio social entregue valor à sociedade e retribua o empreendedor por isso.

F) Plano operacional

Como será o dia a dia da empresa?

O funcionamento diário de um negócio depende da definição clara de sua rotina.

Esta etapa, portanto, definirá todos os processos principais da organização, as instalações físicas, a disposição de máquinas e equipamentos, a capacidade diária de entregar um produto ou serviço, dentre outras questões.

G) Equipe de trabalho

Organizações são feitas de pessoas e por pessoas.

Aqui você incluirá o capital humano do negócio social e poderá especificar as funções que serão exercidas por cada um dos integrantes, os perfis que serão necessários entre os futuros colaboradores e até a necessidade ou não de contratação de alguém.

H) Plano de inovação e desenvolvimento

Inovar é preciso!

O desenvolvimento, aprimoramento e inovação de produtos, serviços e processos devem fazer parte da rotina de qualquer organização do século XXI.

Se compararmos a lista das empresas mais valiosas do mundo com a lista das empresas mais inovadoras, veremos que as organizações praticamente são as mesmas. Inovação é o que gera valor e divisas às organizações contemporâneas.

I) Plano socioambiental

Não é porque o negócio tem fins sociais que seus meios de funcionamento não irão ser operados com responsabilidade socioambiental.

Os empreendimentos sociais devem cultivar no DNA e na cultura a colaboração

com a sociedade e com o meio ambiente, traduzida em ações na rotina e no funcionamento da organização.

J) Plano financeiro

Como já foi dito, negócios sociais possuem dois pontos de partida: impacto social e viabilidade econômico-financeira.

Se em outras partes do Plano você já pôde detalhar como será o impacto social, é nesta que você desenhará toda a arquitetura econômico-financeira de seu empreendimento.

K) Plano estratégico

Quem não se lembra daquela cena marcante do filme “Tropa de Elite”, em que o capitão Nascimento, durante a madrugada, leciona a seus futuros soldados o conceito de estratégia? “Em grego, ‘*estratégia*’, em latim, ‘*estrategie*’, em francês, ‘*stratégie*’... Os senhores estão anotando?”

Estratégia, conhecida como a arte do general, é a definição da ação e do caminho mais adequados para alcançar determinado objetivo. Assim, o plano estratégico detalhará a direção e a forma como a empresa irá competir no mercado.

A Construção e Utilização

Adequada do Plano

Uma dúvida comum que surge durante o desenho das onze etapas é em relação à extensão do Plano de Negócio. É ideal que você tenha um Plano tão detalhado quanto possível ao mesmo tempo em que seja demasiado objetivo. Confundi, não é? Vou explicar: você deve escrever tudo e somente aquilo que for necessário para a criação do negócio. A palavra ‘tudo’ sugere evitar superficialidade. A palavra ‘somente’ pede para que não haja prolixidade.

Muitos empreendedores se envolvem de tal forma com o Plano de Negócio, que acabam praticando aquilo que chamamos de paralisia da análise. Eles planejam, planejam, planejam e nunca tomam as decisões necessárias para colocar o negócio em prática.

Planejar — como visto até aqui — é fundamental, mas não se pode perder mais

tempo do que o necessário. Já que o mercado e o negócio ainda não existem, você não terá todas as informações necessárias para utilizar no planejamento. Estabeleça um limite de tempo para a elaboração do primeiro *draft* do plano e parta para a execução. À medida que a realidade for se concretizando, atualize-o com frequência.

Aliás, a constante atualização do Plano de Negócio Social transforma-o em um documento vivo. Não o trate como definitivo, ou seja, um documento que não possa ser alterado após a sua criação. Ele deve ser atualizado de acordo com os acontecimentos e à medida que aquilo que foi planejado torna-se ou não realidade.

Quando os dados e informações estabelecidos no documento não mais coincidirem com o que está ocorrendo, o plano deve ser imediatamente atualizado para que se configure um novo cenário e novas ações sejam propostas. Se Amyr Klink planejou que não iria chover no primeiro dia de viagem e choveu, não cabe a ele esquecer seu plano; ele deve atualizar o plano com os gastos e prejuízos que a chuva causou. Assim funciona com ele e assim funcionará com você.

Cabe ainda alertá-lo sobre a viabilidade ou não do negócio, pois após a construção do Plano, você pode ter a desagradável surpresa de descobrir que ele é inviável. O empreendimento social pode desenhar-se de forma que recomende a você que não prossiga, seja por causa de resultados econômicos insatisfatórios, seja em razão do impacto social projetado ou por outro motivo qualquer.

Não desanime, pois essa é exatamente outra importante função do Plano.

Significa que você deve reestruturar o negócio e corrigir os pontos falhos para que o empreendimento se torne viável e atraente. Em último caso, significa que você deve abandonar tal modelo de negócio e voltar para as etapas iniciais. Você pode pensar que perdeu tempo por isso, e eu afirmo que você ganhou tempo e dinheiro. Olhe para frente e imagine o que aconteceria caso o alerta de um negócio inviável não fosse feito nesse estágio inicial.

Lembre-se mais uma vez de que só o conhecimento aqui abordado não lhe tornará um completo empreendedor social. Recomendo, mais uma vez, que busque em nossas referências indicações sobre Plano de Negócio e, principalmente, coloque em prática o que foi estudado até aqui. Colocando em

prática, você demonstrará atitude e construirá as habilidades que lhe ajudarão a iniciar o negócio social.

Após a construção do plano, surgirá o novo desafio: conectar pessoas interessadas em seu modelo de negócio; aquelas que podem te ajudar ou ser ajudadas por você. Tal conexão só existirá se elas compreenderem o negócio social. E a compreensão só ocorrerá por meio de eficaz comunicação. Sobre isso falaremos no capítulo seguinte.

*A maioria das pessoas não planeja fracassar,
fracassa por não planejar.*

— **John L. Beckley**

Comunicando

com eficácia

*Se falares a um homem numa linguagem que ele
compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça.*

*Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem
>entra-lhe diretamente no coração.*

— **Nelson Mandela**

PODEMOS ESPECULAR QUE UMA DAS MARCAS QUE NOSSA GERAÇÃO deixará na evolução da humanidade é a relação que temos com as informações e com a comunicação.

Comunicação é a ação de tornar algo comum (comum + ação). E o que tornamos comum quando comunicamos? As informações.

Vivemos em uma época em que as pessoas estão sempre com pressa. Nosso mundo é regido por mudanças rápidas e constantes e somos inundados a cada minuto por informações de todos os tipos. Consequentemente, é comum termos problemas de concentração, atenção e ansiedade por informação.

A comunicação contemporânea é instantânea e complexa; ocorre aqui e agora, de diversas formas, por diversos meios, com atores podendo estar em qualquer lugar do globo. Tal condição exige novos padrões de comportamento das pessoas e, conseqüentemente, novos padrões de comportamento das organizações.

O empreendedor social tem a obrigação de se comunicar de forma eficiente, eficaz e efetiva. Deve, portanto, comunicar-se e comunicar o próprio negócio.

Perceba que há uma diferença: comunicar-se como líder de negócio social e comunicar o próprio negócio social. Os dois desafios comunicacionais devem ser considerados e enfrentados para que toda a trajetória feita até esta parte do livro não seja prejudicada.

Todo um conceito de negócio inovador, com potencial de impacto social e lucro, muito bem elaborado e planejado, pode naufragar se não for bem compreendido por um futuro sócio ou investidor. Nossa tarefa daqui em diante é evitar que isso aconteça.

Princípios da Comunicação Moderna

Inicialmente deve ficar claro que bem comunicar trará benefícios e vantagens não só para a carreira do empreendedor social, mas para a vida de forma geral.

Isso porque passamos a vida nos comunicando e quando o fazemos corretamente geramos autoconhecimento, criamos diálogos e discursos produtivos, conquistamos novas oportunidades, ganhamos poder de liderança e criação, aumentamos nosso rol de conexões, ampliamos o trânsito em diferentes grupos, além de outros benefícios.

Porém, sabemos que comunicar de forma correta não é tão simples como pode parecer. Basta lembrar-se dos sucessivos problemas profissionais e pessoais que as pessoas têm porque não conseguem se comunicar adequadamente.

No que tange à comunicação interpessoal, ou seja, entre um emissor e um ou mais interlocutores, a primeira iniciativa para conduzi-la de forma bem-sucedida é compreender o desafio e se preparar para ele. O preparo envolve a noção e 1.prática dos três pilares que sustentam a boa comunicação: Planejamento: é necessário planejar como será a ação comunicacional. Selecionar conteúdo, definir ordem, criar exemplos são algumas etapas de planejamento. Comunicar sem planejar somente em situações informais.

2. Domínio do conteúdo: só há como planejar o que se pretende comunicar quando se tem domínio do que será falado. Quando se trata de negócio social e se você realizou todas as etapas sugeridas até aqui, não há dúvida de que será a pessoa ideal para falar sobre ele.

3. Autoconfiança: o medo na quantidade adequada tem um efeito benéfico, mas em excesso pode estragar a comunicação. Trabalhar a autoconfiança é o terceiro pilar para a comunicação bem-sucedida. Ao incorporar os dois primeiros, você naturalmente ganhará confiança.

A segunda etapa para a comunicação bem-sucedida é atender ao que eu chamo de ‘os cinco princípios da comunicação moderna’. Os três primeiros foram propostos por Normann Kestenbaum (2008), enquanto que os outros dois foram 1. fruto de observação, prática e estudos próprios: Relevância e priorização: comunicar somente as informações que são relevantes ao emissor e que são mais

importantes para a situação comunicacional. Antes de comunicar, busque fazer as seguintes perguntas a si mesmo: o que é mais importante e urgente para ser comunicado? Quais são as informações essenciais que seu interlocutor precisa saber? Qual é a ordem em que as informações que tenho devem ser comunicadas?

2. Concisão: é a capacidade de ser sucinto; como disse Normann, “menos, com qualidade, tem potencial para ser mais”. A máxima do ‘tudo e somente aquilo’, vista no capítulo anterior, também se aplica aqui.

3. Simplicidade: recomenda-se que simplifique ideias e soluções complexas e facilite o trabalho de decodificação do interlocutor. Quando a simplificação ocorre, evita-se excessos na mensagem e atende-se simultaneamente a este e aos outros dois primeiros princípios. Leonardo da Vinci deixou a máxima de que “simplicidade é o último grau de sofisticação”.

4. Agilidade: nos dias de hoje, o tempo é o bem mais escasso — e por isso precioso — das pessoas. Respeitá-lo, portanto, é uma exigência. Ao se comunicar utilizando os três primeiros princípios apresentados e com a agilidade necessária, tem-se o estado da arte na comunicação moderna.

5. Visualidade: a importância do aspecto visual na comunicação já é antiga conhecida da sabedoria popular, que afirma que “uma imagem vale mais do que mil palavras”. Porém, estamos nos tornando cada vez mais visuais e por isso

deve-se utilizar, sempre que possível, elementos que sintetizem raciocínios complexos.

Saber Contar Histórias

Storytelling, termo que está se tornando bastante difundido no ambiente de negócios, refere-se à capacidade das pessoas para contar histórias. Por meio dele, criou-se um movimento corporativo de resgate das competências e da eficiência dos antigos contadores de história e a busca pela capacidade que tinham de envolvimento e persuasão.

Tais competências, inerentes ao *storytelling* e essenciais no processo de comunicação, podem ser usadas por você para conquistar clientes, seduzir investidores ou buscar parceiros e sócios.

Construir histórias é algo que aprendemos no ensino básico: toda história terá início, meio e fim. As histórias do empreendedor social também terão essa

- estrutura, em que: No início: deve-se chamar o interlocutor ou receptor para uma aventura (contada metaforicamente ou não) que ocorrerá na solução de um problema social.
- No meio: parte-se para contrastar a realidade sem a proposta de valor que você criou e como seria a realidade após a implantação dela. Vai partir do problema e guiar o interlocutor até a solução, por meio do funcionamento do negócio social.
- No fim: você vai convocar o interlocutor para agir; ele precisa fazer parte dos próximos capítulos da história contada.

Os elementos de sua história devem conter, simultaneamente, apelos emocionais, racionais e práticos para atingir os três tipos possíveis de

- interlocutores e assim a história conseguir potencial de abrangência maior. Os:
 - Emocionais (por quê?): valorizam aspectos que despertem a emoção;
 - Racionais (o quê?): apresentam dados que favorecem o raciocínio;
 - Práticos (como?): são aqueles que mostram a aplicação e o uso do que está sendo comunicado.

O Pitch Preciso

Pitch — do inglês, arremessar ou lançar — é outro termo muito utilizado no meio empreendedor. Trata-se de uma apresentação rápida e resumida de um negócio qualquer. Normalmente é utilizado no primeiro contato que é estabelecido com alguém que pode se interessar pelo negócio e que precisa ser fisgado naquele exato momento.

Os quatro elementos do *pitch* preciso são:

1. Credenciamento

2. Problema

- Quem você é?
- Que problema você está resolvendo?
- O que você faz?
- Quem está sofrendo?
- O que te qualifica para fazer isso?
- Quais são as causas do sofrimento?
- Qual é o tamanho do problema?

3. Solução

4. Fechamento

- Como será sua solução?
- Convença de que você está pronto para
- Por que ela é especial?

transformar a solução em realidade.

- Que resultados você espera?

Recomenda-se que um bom *pitch* dure de três a cinco minutos (isso mesmo!), tempo suficiente para conquistar o interlocutor, por exemplo, em uma inesperada viagem de elevador.

A Redação do Plano de Negócios

Para finalizar este capítulo, veremos algumas recomendações para que a comunicação via Plano de Negócio seja eficaz.

A primeira dica é em relação ao tamanho. Trago aqui uma tabela que adapta as informações que o autor Degen (2009) apresenta como categorias de planos de negócio:

ETAPA

TAMANHO

OBJETIVO E PÚBLICO

Sumário

5 a 10 páginas

Objetivo: conquistar interesse.

Público: amigos e conselheiros;
fornecedores e clientes; colaboradores;
sócios e parceiros; investidores e
fundos; e banqueiros e agentes
financeiros.

Plano de Negócio

30 a 50 páginas

Objetivo: detalhar o negócio.

Público: fornecedores e clientes;
parceiros e sócios; investidores e
fundos; e banqueiros e agentes
financeiros.

Plano Operacional de

Mais de 50 páginas

Objetivo: programa de trabalho

Negócio

Público: candidato a empreendedor;

parceiros e sócios; e colaboradores.

A segunda e última dica é em relação à forma. O Plano pode ser impresso e encadernado, que é a prática mais comum e exigida em processos seletivos ou busca de financiamento. Entretanto, a depender do público, o plano pode se converter em um formato digital: um site com uma senha, uma animação em *flash*, *storyboard* ou um vídeo são exemplos de formas inovadoras de se apresentar o Plano de Negócio. Pense no seu interlocutor e decida qual será o meio mais adequado para ele. Se puder inovar, ótimo! Se não, seja conservador e mantenha o modelo tradicional.

Com tudo isso, já chegamos ao último terço do livro.

Muito caminho já foi percorrido para que o sonho de se tornar empreendedor social se torne realidade. Até agora você buscou desenvolver competências (CHAV), identificou um problema na sociedade, gerou um negócio social para resolvê-lo, planejou detalhadamente tal empreendimento e se capacitou para comunicá-lo. Enfim, chegou a grande hora de abrir o negócio.

Como você deve suspeitar, novas dificuldades surgirão na próxima etapa, mas também, como de costume, veremos muitas táticas para superá-las. O próximo capítulo trará todos os passos para abrir, enfim, o empreendimento.

Seja breve para que eles leiam;

claro para que eles gostem;

original para que eles não esqueçam

e, acima de tudo,

preciso para que sejam guiados por sua luz.

— **Joseph Pulitzer**

Abrindo a empresa

O mundo está se movendo tão rápido atualmente, que um homem que diz que “isso não pode ser feito” é geralmente interrompido por alguém que esteja fazendo.

— **Elbert Hubbard**

EM 2010, O FILME “A REDE SOCIAL” — QUE CONTA A HISTÓRIA de Mark Zuckerberg na concepção, criação e expansão do Facebook — foi aclamado pela crítica mundial e conseguiu, além de grande audiência, oito indicações ao Oscar e ainda conquistou três estatuetas do prêmio.

O filme narra a trajetória de um dos mais bem-sucedidos empreendedores da história e mostra Zuckerberg em meio a polêmicas, fatos curiosos, mas principalmente tomando decisões que o fizeram conduzir o Facebook ao patamar em que se encontra atualmente.

Alguns trechos do filme são ao mesmo tempo marcantes e simbólicos para qualquer empreendedor, tais como a escolha do primeiro sócio — que por sinal era brasileiro —, a obtenção do primeiro empréstimo, a escolha do primeiro espaço de funcionamento da empresa, a realização das primeiras parcerias e a obtenção de investimentos que ajudaram no crescimento e na consolidação do Facebook.

Tais questões, tão marcantes no filme e tão fundamentais para o empreendimento se tornar o que é hoje, são comuns a todo empreendedor —

inclusive os sociais. Seleção do espaço de trabalho, contato com investidores e apoiadores e escolha do sócio são ações que envolvem aquilo que se chama de ecossistema empreendedor.

O ecossistema é um conjunto de atores que vivem e interagem no segmento empreendedor e que ajudam e são ajudados mutuamente. E quem são esses atores? Sócios, universidades, investidores, incubadoras, aceleradoras, espaços de *coworking*, pesquisadores e apoiadores, só para citar os principais.

Difícilmente você conseguirá decolar o negócio social sem o apoio de um ou mais deles, portanto cabe articular a interação do próprio empreendimento com o ecossistema. A partir da compreensão geral de seu funcionamento, você estará apto para agir e atuar como empreendedor social. Vamos lá?

Sócios e Sociedade

O início do negócio é um momento crítico. Se houver bagunça agora, é provável que ela permaneça no decorrer do empreendimento e aumente com o passar do tempo. Deve-se estar atento para evitar decisões equivocadas, e a primeira pergunta a ser feita é: com quem começar o negócio? Já diria Jim Collins:

“Primeiro quem, depois como”.

A sociedade é um assunto tão importante quanto polêmico. A sempre atual sabedoria popular nos lembra que “sociedade é igual a casamento”. Você convive com uma pessoa diferente (muitas vezes passando mais tempo com ela do que com a própria família) e compartilha presente e futuro comuns.

O sócio deve ser escolhido com o objetivo de ajudar e complementar você na condução do negócio, por isso é essencial conhecê-lo bem. A complementaridade pode ocorrer via duas maneiras.

A primeira é em relação ao perfil. Recomenda-se que o sócio tenha conhecimentos, habilidades e atitudes complementares às suas, mas — atenção!

— tenha os mesmos valores que você. Em uma sociedade ideal com três pessoas, um seria *expert* em vendas, o outro, em gestão de negócios e o terceiro, em sistemas de informação, compactuando os três dos mesmos valores.

Na segunda maneira, o sócio atuará basicamente dando suporte financeiro.

Mesmo assim, os valores também devem ser comuns. A harmonia de valores é ainda mais importante em negócios sociais, como o que você está a estruturar.

Em alguns casos, essa pessoa será o chamado sócio investidor e não irá interferir na gestão do empreendimento. Em outros, pode, além de ajudar financeiramente, participar de forma ativa do dia a dia gerencial da empresa.

O número ideal de sócios é outro ponto polêmico. Eu já tive doze sócios —

um absurdo — e também atuei só com um, algo também inadequado. O mais recomendado é que você tenha um, no máximo dois sócios. Se casamento com uma pessoa é difícil, imagine com mais do que uma.

Existem empresas que atuam na intermediação de sociedades. A brasileira mais conhecida é a rede social Socioteca³, em que se busca sócios para se

conectar e tornar realidade uma ideia. Também há a *CoFoundersLab*⁴, pioneira no ramo, mas com atuação ainda limitada no Brasil.

Antes de prosseguir, faça uma rápida pesquisa em ambos os sites.

Provedores de Recursos Financeiros

Muitas ideias não saem do papel por falta de investimento. Outros tantos empreendedores se veem cerceados na criação e abertura de novos negócios por falta de capital. E, o mais importante, grande parte dos negócios não sobrevive ao primeiro ano de vida pelos mesmos motivos.

Se dinheiro é um problema para empreendedores, para alguns atores do ecossistema se trata da solução. Sabendo da dificuldade que há para conseguir recursos financeiros e confiando que negócios bem-sucedidos podem trazer retornos infinitamente maiores do que investimentos tradicionais (ações, títulos e poupança), muitas pessoas e empresas atuam no sentido de prover recursos financeiros para que boas ideias possam se tornar realidade.

Abordarei os cinco principais caminhos que você pode percorrer para conseguir financiar seu negócio social: investidores-anjo, *seed capital*, financiamento coletivo, *venture capital* e empréstimos bancários.

A) Investidores-anjo (*angels*)

São pessoas físicas que investem em empresas nascentes com alto potencial de crescimento. Normalmente são ex-empreendedores e ex-empresários que acumularam grande quantia de recursos e agora buscam multiplicá-la.

Normalmente investem somas que podem variar de R\$ 10 mil até R\$ 500 mil.

Os investidores-anjo podem estar próximos ou não de empreendedores. O

polo de encontro de muitos deles é a Anjos do Brasil⁵. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos que busca fomentar o crescimento do investimento-anjo no Brasil, apoiando o desenvolvimento do empreendedorismo de inovação. Recomendo que você visite o site logo após a criação do Plano de

Negócio Social.

B) Investidor de Capital Semente (*seed capital*) Logo após o investidor-anjo, surge a figura do investidor de capital semente ou *seed capital*. Tais agentes buscam empresas que têm clientes e produtos

definidos, mas ainda dependem de algum tipo de investimento para decolar ou se estabelecer no mercado.

No Brasil, a quantia investida na modalidade pode variar em torno de R\$ 500

mil a R\$ 2 milhões e tem como foco as empresas de tecnologia. O *seed capital* mais conhecido no Brasil pertence ao governo de Minas Gerais⁶ e merece uma visita.

C) Venture Capitals (VC)

São os famosos investidores de risco, compostos por fundos de investimento que podem aportar somas na casa dos milhões de reais.

A maioria não atua com empresas nascentes, mas com aquelas que já faturam alguma quantia e pretendem expandir ou serem fundidas a outras.

A Vox Capital⁷ é pioneira em investimentos de impacto social. Além de atuar como VC, atua também com *seed* em empresas que pretendem resolver problemas localizados na base da pirâmide, que busquem causar impacto social positivo e que tenham potencial de lucro e retorno financeiro (espero que o seu caso).

Levantamento⁸ recente identificou U\$ 177 milhões em recursos disponíveis por fundos brasileiros para aplicação em empresas que visam promover mudanças sociais. Os segmentos mais atrativos para esse tipo de investimento são os de inclusão financeira, educação, saúde, energias renováveis, habitação e saneamento.

D) Financiamento coletivo (*crowdfunding*) O mais atual, criativo e democrático meio para captação de recursos é o financiamento coletivo, também conhecido como *crowdfunding*.

Trata-se de ações realizadas na internet em que pequenos empreendimentos

buscam arrecadar dinheiro por meio de doação de pessoas físicas. A ideia é divulgada, explicada e uma meta de arrecadação estipulada. Os financiadores recebem recompensas de forma proporcional à quantidade doada ao negócio.

As plataformas de financiamento mais populares no Brasil são a Catarse⁹, Kickante¹⁰, Startando¹¹, Começaki¹² e Broota¹³.

Por fim, o grande destaque para os empreendedores sociais são as plataformas Benfeitoria¹⁴ e Juntos.com.vc¹⁵, que trabalham ações colaborativas somente para projetos de impacto social.

E) Empréstimos bancários e linhas de fomento

Os bancos tradicionais possuem diversas linhas de crédito para empreendedores. Entretanto, sabemos que os juros no Brasil não são tão atrativos. Pesquisar a taxa cobrada por eles será sua primeira tarefa caso opte por tal opção. Você deve conhecer exatamente as margens praticadas por cada um para só então tomar a decisão de empréstimo ou financiamento. As garantias de pagamento também colaboram: quanto mais garantias você oferecer ao banco para a transação, melhor será a posição na mesa de negociação.

Já o BNDES¹⁶ — Banco Nacional de Desenvolvimento — oferece uma série de linhas de fomento. As taxas são mais competitivas, mas os processos de obtenção são um pouco mais demorados e mais difíceis de serem aprovados se comparados aos dos bancos tradicionais. O site oficial da instituição traz um guia de orientação ao empreendedor com as informações básicas sobre o tipo de financiamento desejado, os objetivos da linha de crédito, a quem ela se destina, os principais documentos exigidos e a orientação de como realizar o pedido.

Cabe mais uma vez a você, somente após a conclusão do Plano de Negócio, pesquisar ambas as possibilidades para saber se alguma lhe atende por se enquadrar no perfil do seu empreendimento social.

Ambientes de Estímulo

e Suporte ao Empreendedor

Muitos são os ambientes criados para dar estímulo e suportar jovens empreendimentos. Os mais conhecidos são aceleradoras, incubadoras e espaços de *coworking*.

O *coworking* é um modelo que se baseia no compartilhamento de espaço de trabalho e recursos de escritório por profissionais liberais e empreendedores.

Além de evitar o isolamento que existe ao se trabalhar em casa, o espaço de *coworking* incentiva a troca de ideias, a colaboração mútua, o networking, a redução de despesas do empreendedor e o mais importante: gera negócios entre os próprios *coworkers*.

Há também as incubadoras de empresas. Para entendê-las, basta lembrar-se de como funcionam as incubadoras para recém-nascidos: elas dão apoio, suporte e proteção para que o estágio inicial — normalmente o mais difícil — seja superado e assim o bebê, ou o negócio nascente, possa sobreviver e crescer de forma saudável. Normalmente estão ligadas a instituições de ensino e não possuem fins lucrativos, auxiliando o empreendedor com infraestrutura, recursos de trabalho e suporte gerencial. Em geral, apoiam empreendimentos nascentes por um período de um a três anos e não investem capital no negócio.

Já as aceleradoras possuem fins lucrativos e são mantidas por recursos de investidores que, para obter retorno financeiro, apostam no crescimento das empresas aceleradas. Podem investir, em média, entre R\$ 20 mil e R\$ 100 mil em troca da participação acionária no negócio. Assim como as incubadoras, oferecem suporte e orientação na gestão, mentoria aos empreendedores e networking. O tempo médio de aceleração é de quatro a seis meses.

Talvez, após a leitura deste capítulo, tenha surgido a pergunta: por onde começar? Bom, no Brasil já existem muitas instituições apoiando os empreendedores sociais e as causas de impacto social, em que se misturam os papéis de aceleradoras, incentivadoras e apoiadoras. Não deixe de visitar os sites da Yunus[17](#), Artemisia[18](#), Ashoka[19](#), Instituto Asas[20](#), Pipa[21](#), Quintessa[22](#), Sitawi[23](#) e SocialGoods[24](#). Caso tenha se dedicado na criação do negócio conforme as etapas

e as recomendações de cada capítulo, é muito provável que uma delas ofereça um projeto ou uma oportunidade que se enquadre em seu perfil.

Governo e Entidades

Por fim, não poderia deixar de mencionar duas instituições que podem colaborar muito não só com a abertura e expansão do empreendimento, mas também com o desenvolvimento do próprio perfil empreendedor.

A) Endeavor

A Endeavor²⁵ é a organização mais atuante para promoção do empreendedorismo no mundo. Há treze anos no Brasil e com escritório em sete capitais, a organização atua em três frentes principais: apoio ao empreendedor, ambiente empreendedor e educação. No site você encontra cursos, ferramentas, artigos, vídeos, eventos, *e-books*, programas e oportunidades para o seu empreendimento. Não deixe de se cadastrar na plataforma e frequentá-la semanalmente.

B) Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos que atua em todo o território nacional.

Promove

capacitação,

articulação

e

apoio

ao

desenvolvimento

de

empreendedores e pequenos negócios brasileiros. No site você encontra cursos, *e-books*, orientações, *softwares*, ferramentas, notícias e tudo aquilo que precisa para abrir e ampliar o seu negócio. Também recomendo que se cadastre e visite-o semanalmente.

Busquei neste capítulo dar a você todo o suporte necessário para abrir o negócio social. Entretanto, mais uma vez, penso que não deve se limitar somente ao que leu aqui. O empreendedorismo está em ascensão no Brasil e a internet está cheia de oportunidades prontas para auxiliar os proativos. Por exemplo, para

aprofundar e encontrar dezenas de exemplos de aceleradoras, incubadoras, investidores, sugiro que acesse o site Startupi²⁶. Ele se preocupou em reunir e listar os principais atores do ecossistema brasileiro. Esse é só um exemplo e cabe a você pesquisar os que mais se apliquem ao negócio social que está criando.

Para finalizar, quero fazer outra ressalva. Ao abrir a empresa, não pense: “Ah, agora sou empreendedor social!”. Não. O ideal é que seu pensamento seja:

“Agora sou um empreendedor social e preciso garantir que meu negócio gere impacto social e seja lucrativo”.

Há grande diferença, que no início pode parecer tênue, entre administrar um negócio e simplesmente abri-lo. Você só irá garantir um bom desempenho do empreendimento a partir de eficiente e eficaz administração, e é sobre isso que conversaremos no próximo capítulo.

Uma pergunta comum nos negócios é: “Por quê?”.

Essa é uma boa pergunta, mas um questionamento

igualmente válido é: “Por que não?”.

— **Jeff Bezos**

³ Disponível em: <<https://www.socioteca.com>>.

⁴ Disponível em: <<http://www.cofounderslab.com>>.

⁵ Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net>>.

⁶ Disponível em: <<http://www.seed.mg.gov.br>>.

⁷ Disponível em: <<http://www.voxcapital.com.br>>.

⁸ Realizado pela Ande (Aspen Network of Development Entrepreneurs) em 2014.

⁹ Disponível em: <<http://www.catarse.me>>.

¹⁰ Disponível em: <<http://www.kickante.com.br>>.

[11](#) Disponível em: .

[12](#) Disponível em: <<http://www.comecaki.com.br>>.

[13](#) Disponível em: <<http://www.broota.com.br>>.

[14](#) Disponível em: <<http://www.benfeitoria.com>>.

[15](#) Disponível em: <<http://www.juntos.com.vc>>.

[16](#) Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>.

[17](#) Disponível em: <<http://www.yunusnegociossociais.com/>>.

[18](#) Disponível em: <<http://www.artemisia.org.br/>>.

[19](#) Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/>>.

[20](#) Disponível em: <<http://www.institutoasas.org.br/>>.

[21](#) Disponível em: <<http://www.pipa.vc/>>.

[22](#) Disponível em: <<http://www.quintessa.org.br/>>.

[23](#) Disponível em: <<http://www.sitawi.org.br/>>.

[24](#) Disponível em: <http://www.socialgoodbrasil.org.br/>

[25](#) Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br>>.

[26](#) Disponível em: <<http://www.startupi.com.br/ecossistema>>.

É hora de administrar!

Se você não pode fazer grandes feitos, faça pequenos feitos de uma forma extraordinária.

— **Napoleon Hill**

VOU TE CONTAR UM SEGREDO: PERDI MUITO DINHEIRO COM a primeira empresa que tive. Para quitar a dívida gerada por um evento

malsucedido, cheguei ao ponto, por exemplo, de entregar a chave e os documentos de um carro para pagar fornecedores. Errei muito na administração do meu primeiro negócio.

Doze anos se passaram e estou aqui te contando a história. Na vida, acredito que conseguimos os maiores aprendizados a partir da reflexão dos próprios erros. Se você refletir sobre os grandes aprendizados que teve, constatará, com certeza, que a maioria surgiu a partir de decisões equivocadas tomadas ao longo da vida.

Eu ganhei experiência, é verdade, mas a um custo muito elevado. Se analisarmos apenas pela ótica financeira, é como se eu tivesse desembolsado um alto valor para saber o que sei nos dias de hoje.

Porém, há outra forma de aprender sem precisar cometer erros — e pagar por eles. Podemos observar a experiência equivocada de outras pessoas para não repeti-la no futuro. Dessa forma, o desgaste emocional e financeiro será muito menor.

Pois bem, vamos observar a experiência brasileira: todas as pesquisas que tratam de empreendedorismo no Brasil são unânimes em afirmar que uma das maiores causas de fracasso de novos negócios é a inabilidade de empreendedores em administrá-los. O negócio é aberto e colocado em funcionamento, mas a administração subsequente é mal feita ou inexistente.

Podemos fazer analogia com uma viagem de avião. A tripulação de uma aeronave, antes de decolar, realiza uma centena de atividades que vão desde o planejamento da rota até o recebimento de autorização para decolagem.

Guardando as devidas proporções, abrir um negócio social seria como decolar uma grande aeronave. É um trabalho árduo, complexo e repleto de detalhes, mas que por si só não garantirá uma viagem completa. É necessário, ainda, pilotar a aeronave para que ela aterrisse na próxima cidade com segurança.

No empreendimento social, tudo o que foi feito até esta etapa do livro pode ser considerado como a decolagem do negócio. Administrar, assunto do atual capítulo, será pilotar sua empresa até o destino planejado com segurança e tranquilidade.

Melhoria Contínua

Assim como no exemplo das incubadoras, podemos utilizar a analogia e afirmar que as empresas nascentes são como bebês. Ainda não possuem suficiente resistência, imunidade e autonomia para atuar no mundo. Por se encontrarem em fase de desenvolvimento, estão sujeitas a mais riscos do que as empresas estabelecidas. No seu caso, que trata da abertura de um empreendimento social, as incertezas serão ainda maiores.

Negócios sociais tornam-se mais desafiadores graças a dois principais motivos.

1. Você irá introduzir e comercializar um produto ou serviço novo no mercado. E tudo aquilo que é novo e sugere mudança oferece o risco de rejeição.
2. Você atuará com clientes da base da pirâmide; pessoas que possuem cultura e necessidades diferentes daquelas que talvez esteja acostumado. Pode ocorrer desse futuro cliente-beneficiário não dar a importância adequada à solução proposta por você. Por exemplo: por que, hipoteticamente, uma pessoa que tem dificuldade diária para conseguir alimentação para a própria residência trocaria parte da receita para poder escovar os dentes com um produto que você irá vender?

As duas barreiras apresentadas devem servir não como fator de desmotivação, mas como sinais de alerta que orientem a administração do negócio. E não tem jeito: esses sinais só surgem com o negócio já em funcionamento. Por mais que se planeje, os imprevistos e turbulências sempre irão ocorrer.

Com frequência, durante o período de implantação do empreendimento, haverá uma lacuna entre aquilo que foi planejado e aquilo que está efetivamente sendo concretizado. Conforme falamos, o planejamento aponta o caminho, mas não garante que o caminho percorrido seja exatamente igual ao apontado.

A administração do negócio entra nesse ponto e busca pavimentar o novo caminho, por meio da readaptação e atualização do plano existente. Administrar é isso: acompanhar a concretização daquilo que foi planejado e agir de acordo com as situações que surgem.

Durante a execução, faça o acompanhamento e o controle das situações que estão surgindo. Caso os acontecimentos sejam semelhantes ou iguais aos detalhados no plano de negócio, deve-se mantê-los e melhorá-los. Caso sejam diferentes, deve-se corrigi-los e adaptá-los.

Planejar, executar, controlar e agir (seja na melhoria ou na correção) são as quatro atividades que foram exemplificadas e que são primordiais na administração de um empreendimento. São elas que conjuntamente irão garantir a melhoria contínua do seu negócio social.

Habilidades do Administrador

Mais do que nunca, as competências desenvolvidas por você ao longo da jornada serão o diferencial no desempenho do negócio social. Lembra que falamos delas no capítulo 2? Acredito que você já começou a desenvolver algumas ou está buscando formas de iniciar o processo de capacitação. Em ambos os casos, quero alertar para outras quatro habilidades que merecem atenção e serão importantes para que possa administrar o negócio adequadamente.

Irei chamá-las de habilidades básicas do administrador: A)Vendas: não há receita se o cliente não comprar o produto ou serviço. Sem receita, seu negócio não terá a viabilidade econômico-financeira necessária para o funcionamento e não se sustentará no médio e longo prazo. Saber vender, portanto, é habilidade-chave. Você ou um dos sócios deve possuir ou desenvolver tais habilidades antes mesmo da inauguração da empresa.

Durante a administração, ela se fará indispensável.

B)Financeiras: entradas, saídas, fluxo de caixa, índices, balanços e projeções devem fazer parte da rotina e de seu vocabulário. Dominar a calculadora, o Excel ou os aplicativos e softwares financeiros torna-se essencial para bem administrar o empreendimento. Tal habilidade, somada à primeira, garantirá a sustentabilidade econômico-financeira do negócio.

C)Operações diárias: integração é a palavra-chave. Integrar todos os aspectos operacionais da empresa e colocá-los efetivamente para funcionar é o cerne da boa administração. No jargão dos empreendedores é o famoso “botar para funcionar”.

D)Negociação: é processo de decisão conjunta que você realizará rotineiramente com todos os *stakeholders* do negócio (beneficiários, colaboradores, fornecedores, sócios, governo, comunidade etc.). A partir do desdobramento dessas decisões, o futuro do negócio será desenhado diariamente.

O Pulo Do Gato

A expressão o pulo do gato refere-se a um comportamento ou ação que torne alguém especial ou que diferencie uma pessoa das demais. O pulo do gato também pode ser lido como “o diferencial”.

Sabendo planejar, executar, controlar e agir a fim de garantir a melhoria contínua do negócio e também desenvolvendo as habilidades básicas do administrador (vendas, financeiras, operações e negociação), acredito que você estará parcialmente apto para administrar o empreendimento. Mas vamos além.

Vou apresentar outras quatro dicas específicas que, se respeitadas e colocadas em prática não tenho dúvidas, farão enorme diferença nos resultados do empreendimento e serão o seu pulo do gato.

Vamos a elas:

A) Metas de curto prazo e avaliações constantes: apesar dos objetivos estratégicos, seus passos deverão ser curtos e constantemente monitorados no início do negócio. Isso permitirá, caso necessário, readaptação imediata de rumos ou desvios.

B) Dupla restrição entre despesa e qualidade: leve sempre em consideração que essas duas variáveis possuem relação positiva. Se uma aumentar ou diminuir, o mesmo ocorrerá com a outra. Busque entregar qualidade sem elevar as despesas em excesso.

C) Flexibilidade: é permitir o redirecionamento e a reformulação de conceitos e de projetos à medida que se está aprendendo com o dia a dia do negócio.

Quando o negócio social possui a capacidade de se adaptar de acordo com as situações que surgem à sua frente, dizemos que ele possui flexibilidade.

D) Priorizar aprendizado em vez de investimento: o empreendimento é frágil e ainda está no começo. Evite investimentos elevados e priorize o aprendizado do mercado, dos processos e da dinâmica do negócio social. Quanto mais aprender, mais eficientes e eficazes serão as decisões.

O item D se desdobra em outras quatro dicas relacionadas:

a) Minimizar investimentos iniciais e custos. Adie, por exemplo, a aquisição de ativos. Surgiu uma necessidade para o funcionamento do negócio?

Primeiro pegue emprestado; se não conseguir, alugue, e só em último caso compre o ativo.

b) Subcontrate a produção, importe produtos que sejam mais baratos e terceirize serviços que não são essenciais.

c) Evite equipe com dedicação integral e trabalhe com equipes temporárias ou de meio período.

d) Sempre que possível, compre a prazo e venda à vista.

Os Primeiros Clientes

Outra dica muito importante é a utilização dos dez primeiros clientes como orientadores da construção do negócio. Eles funcionarão como se fossem cobaias (é, eu sei que a palavra soa estranho) para o protótipo do seu produto ou serviço e darão as respostas necessárias para o eficaz atendimento dos próximos clientes. Nem sempre as pessoas gostam de ser cobaias e, por mais que não seja declarada a condição, o ideal é que você as recompense por isso, seja por meio de brindes, descontos ou outros benefícios.

Recentemente fiz um curso a distância e percebi que usaram esse princípio comigo. O curso inaugurou e logo me matriculei. Ele estava com algumas falhas e as pessoas que o elaboraram estavam ávidas pela minha experiência (e críticas). Ofereceram, inclusive, o dinheiro de volta e outras recompensas por eu estar passando pela delicada situação de adquirir um serviço que não oferecia qualidade. A partir da minha experiência — e acredito que da de outros clientes também —, a empresa teria uma noção do que era necessário para melhorar o curso e ampliá-lo a outros clientes. No final, me senti recompensado porque ganhei outro curso da empresa. E eles alinharam o curso com os *feedbacks* oferecidos, pois quando o concluí já estava em perfeito funcionamento.

No jargão empreendedor, trata-se da técnica MVP (*Minimum Viable Product*, Produto Mínimo Viável), em que é criado o produto com um conjunto mínimo de características, apenas necessárias para que possa ser colocado imediatamente em contato com os clientes e submetido a testes que permitirão validá-lo, aprimorá-lo e posteriormente massificá-lo.

Então, para começar, sugiro que você nomeie os cinco primeiros clientes e os conheça muito bem. Quem são eles? O que eles querem com a empresa e o

produto/serviço? Onde estão localizados? Quando irão adquirir seu produto/serviço? Por que irão adquiri-lo? De que forma será feita a aquisição?

Entregue, apesar dos testes, serviços e produtos com qualidade e use as vendas iniciais como oportunidade de aprendizado. Reavalie cada experiência e corrija os rumos necessários. Revisite e atualize constantemente o Plano de Negócio.

Com a empresa bem administrada, podemos avançar para a penúltima etapa do livro, que é compreender como o empreendedor social irá aproveitar oportunidades ou lidar com turbulências. Esse é o tema do próximo capítulo.

*As dificuldades crescem à medida que nos
aproximamos do nosso objetivo.*

— **Goethe**

Turbulências

e oportunidades

Não há divisão entre lucro e impacto. Existe uma sinergia entre os dois. Não vemos um ou outro, e sim um e outro.

— **Maria Cavalcanti**

SE EU PERGUNTAR A VOCÊ SE PREFERE SER UMA PESSOA OTIMISTA ou pessimista, o que me responderia? Otimista, não é?

O otimismo é alardeado nos livros e palestras de autoajuda como essencial para o bem viver. Deixe o pessimismo de lado, sugere eles, e seja sempre otimista!

De fato, o otimismo exerce um papel importante em nossa rotina. É a esperança e o otimismo que nos movem adiante e nos fazem enfrentar situações que muitas vezes nos fariam desistir. Se você chegou até esta etapa na abertura do próprio negócio social, não tenho dúvidas de que um dos motores que o movimentou foi o otimismo. Mas será que ser unicamente otimista faz bem para o empreendedor?

A grande ressalva em relação ao comportamento exclusivamente otimista é que

ele envies a noção que temos da realidade. Sabemos que nem tudo dá certo, nem sempre as coisas acontecem como planejamos e que a vida, como diria o poeta popular, é metade boa e metade ruim.

Quando se é excessivamente otimista, acontecimentos adversos e desagradáveis tornam-se assustadores, já que o comportamento unicamente otimista nos faz relegá-los a uma posição de inexistência. Nossa reação, nesses casos, é de pânico, negação e medo.

E se nossa intenção é viver plenamente e da melhor maneira possível, penso que, tanto na vida quanto nos negócios, devemos ser simultaneamente otimistas e pessimistas. Não realistas, como diriam alguns, pois o realismo é muito

subjetivo e tenderá aos polos negativo ou positivo de acordo com a personalidade da pessoa.

Sobre otimismo, creio que já tenham ficado claros os benefícios, não é?

Vamos falar, então, sobre o pessimismo.

Sendo pessimistas também, estamos ancorados à possibilidade real de algo dar errado. O pessimismo nos prepara para situações não desejadas e faz com que estejamos aptos a respondê-las no melhor tempo e precisão possíveis. Se a vida é metade boa e metade ruim, precisamos estar prontos para a segunda metade.

Como diria o criador da CNN, Ted Turner: “Deseje o melhor e prepare-se para o pior”.

Por tudo isso, você, como empreendedor social e durante a gestão do negócio, deverá se preparar para cenários negativos e positivos (que devem ser construídos já no Plano de Negócio) e quando qualquer um deles se concretizar, sua reação será realizada de forma precisa. O mantra em sua mente será sempre

“E se?”, no qual repetidas vezes você se questionará sobre o desdobramento de suas decisões: “E se meu cliente-beneficiário não gostar do produto?” ou “E se eu receber uma proposta de expansão para outros países?”.

Como já discutimos no capítulo anterior, uma forma de saber o desdobramento das próprias decisões é acompanhando continuamente os indicadores criados por você (por exemplo, volume de vendas, pessoas beneficiadas, comunidades

atendidas etc.). Verificar de forma cotidiana o resultado das metas de curto prazo trará indícios e, em muitos casos, a própria resposta da situação e da tendência de evolução do empreendimento social.

E o que fazer em cada um dos cenários?

Cenário Negativo:

O Pessimista Tinha Razão

A partir do monitoramento regular dos indicadores e resultados sociais e econômicos do empreendimento, novas situações irão surgir e novas decisões serão necessárias. Faz-se obrigatória a existência de cenários preexistentes bem definidos, de planos de contingência e de planos de abandono, inclusive. Como empreendedor, você precisa ter a definição clara de fracasso e sucesso ainda no início do negócio.

A grande questão é: e se as coisas começarem a dar errado? Se você fosse somente otimista, iria entrar em pânico e demorar a agir. Mas como você também será pessimista, terá ao alcance algumas opções para lidar com a situação indesejada. Pense em adotar uma delas caso o negócio não atenda às duas principais prioridades — impacto social ou viabilidade econômico-financeira:

A) Redirecionamento do negócio

Cabe a você ter definidas, ou planejar assim que o cenário negativo surgir, estratégias de redirecionamento do empreendimento que possam levar o negócio para onde as verdadeiras oportunidades estão. As formas mais comuns de redirecionar são:

- Gerar outras soluções para o mesmo problema social;
- Buscar outros problemas sociais que precisam de solução;
- Criar novos meios e processos de concretizar a mesma solução, mas que tornem o negócio mais lucrativo ou que gerem maior impacto social.

Não se apegue a ideias, apegue-se à realidade. Ed Catmull afirmou muito bem que “quem se identifica demais com suas ideias acaba se ofendendo quando elas

são questionadas”. Se a realidade mostrar que suas ideias, e consequentemente aquilo que foi planejado, estão equivocadas, não titubeie em reformulá-las. Tal habilidade de readequação faz parte do rol de competências necessárias ao empreendedor social.

B) Mudança de categoria

Você pode perceber durante as atividades que, apesar do impacto social, seu negócio não será lucrativo. Não é por isso que você irá abandoná-lo, afinal acredito que se chegou até aqui você é um idealista que quer colaborar com a melhoria do mundo em que vive.

Sendo assim, mudar a categoria e a forma do empreendimento é a segunda alternativa que você terá caso a realidade não seja conforme o planejado.

Adapte as principais propostas de mudança que estão na obra de Macmillan e Thompson (2013) e as apresento para que você compreenda qual transição pode ser feita em caso de problemas com a viabilidade financeira.

Lembremos que neste momento você possui um negócio social (modelo híbrido) que resolve problemas da sociedade e lucra com a comercialização da solução. A ideia é que em vez de encerrar sua atividade, você possa alterar a categoria organizacional para continuar gerando impacto social.

As três possibilidades de mudança são:

- Organização

autossustentável:

transformar

o

negócio

em

um

empreendimento autofinanciado pelas próprias atividades, porém sem fins lucrativos, ou seja, resolve problemas da sociedade e suas receitas são utilizadas apenas para cobrir as despesas (terceiro setor).

- Organização parcialmente alavancada: transformar o negócio em uma organização sem fins lucrativos e parcialmente subsidiada pelo Estado ou por iniciativas privadas (terceiro setor).
- Organizações dependentes: converter o negócio social em uma organização filantrópica de caridade ou totalmente subsidiada e sem fins lucrativos (terceiro setor).

Nos três casos apresentados, o problema social que identificou no início continuará sendo atacado, mas você trocará a sustentabilidade econômico-financeira por alguma forma de dependência.

C) Abandono

Em último caso, se algum erro grave foi cometido durante o planejamento, ou se uma condição desastrosa, surgida no âmbito interno ou externo,

inesperadamente impactou o negócio, é possível que se tenha uma bomba a ser desarmada e seja necessário abandonar ou encerrar o empreendimento.

Lembre-se do valor do dinheiro no tempo (e do valor que tem o seu próprio tempo) para tomar decisões precisas quanto a abandonar ou não um negócio com potencial de fracasso. Apesar de difíceis, essas são decisões que não podem e nem devem ser proteladas.

A primeira forma de abandono é o encerramento do negócio e consequente quitação de débitos, em conjunto com seus sócios, que porventura existam. O

timing deve ser preciso: quanto maior o tempo em funcionamento de um negócio equivocado, maior o montante a ser pago futuramente.

Outra opção, às vezes mais difícil no estágio em que teoricamente a empresa se encontra, é a venda dela para outra pessoa (ou investidor). Existem especialistas em comprar negócios em dificuldade que buscam reerguê-los e posteriormente vendê-los. Eles ganham dinheiro com a compra e venda de negócios. Se sua solução for realmente boa e se houver alguma oportunidade ou outro caminho de

gestão, é provável que você possa negociar o empreendimento.

Mas não vamos nos assustar, não é? Todo o livro foi preparado para minimizar a possibilidade de fracasso. Garanto que se todas as recomendações vistas até aqui forem rigorosamente seguidas, a probabilidade de insucesso será a menor possível.

Cenário Positivo:

O Otimista Tinha Razão

Imaginemos agora que o negócio começa a apresentar retorno financeiro e impacto social igual ou acima do planejado. Que boa notícia! O otimismo te trouxe até aqui e agora você precisa lidar com um cenário que, apesar de promissor, possui certa dose de risco.

Sabemos que crescer não é tarefa fácil. Nós, como profissionais, podemos jogar toda uma carreira fora em virtude de um pequeno erro eventualmente cometido. E as organizações? Com certeza você conhece algum estabelecimento, talvez bar ou restaurante, que era um excelente local para comer. Servia bons pratos, prestava bom atendimento e praticava preços justos. Era tão agradável, que, pelo efeito boca a boca, atraiu muitos novos clientes e por isso o proprietário resolveu expandi-lo. Para sua surpresa e de todos os outros clientes, a expansão, além de não melhorar o restaurante, estragou tudo aquilo que havia de bom. É claro que você parou de frequentá-lo, e grande parte dos outros clientes fez o mesmo, até que ele foi esvaziando, esvaziando e encerrou suas atividades.

Eu conheço alguns casos assim, não somente na área de alimentação.

O empreendedor do exemplo citado não soube expandir o negócio e nos deixou uma importante lição: expandir, ou escalar, um empreendimento é uma atividade arriscada. O crescimento não só não ocorrerá naturalmente, como deverá ser gerenciado para que seja bem-sucedido.

No ramo do empreendedorismo social, fala-se muito na possibilidade de escalar negócios. E o que significa isso? Dizemos que um empreendimento é escalável quando se pode ampliar a atuação geográfica ou quando a solução pode ser multiplicada para outros contextos e ocasiões. Lá atrás, Bill Gates já tratava do assunto quando sugeria aos executivos: “Pense globalmente e aja localmente”. A escala, portanto, será sua conexão entre a possibilidade ou não de aumentar o

impacto social e os lucros gerados pelo negócio.

Um empreendimento em expansão é um empreendimento em transformação, já que mudanças ocorrerão em todos os níveis: mudanças individuais; de

comportamento e competências; de equipe; no formato de funcionamento da organização; dos *stakeholders* e relacionamentos; e mudanças de políticas organizacionais.

Novamente recorrendo a Macmillan e Thompson (2013), haverá duas abordagens de como ampliar o negócio: A) Abordagem padrão: aqui você irá replicar geograficamente as mesmas operações que são realizadas no local em que o empreendimento surgiu. Amplia-se a cobertura da solução.

B) Abordagem de expansão a partir do núcleo essencial: essa ação envolverá a expansão de operações em uma única localidade com o objetivo de atender ao crescimento de demanda para produtos e serviços do empreendimento. Amplia-se o atendimento local.

Conforme já sabemos, a ampliação envolverá algum risco. Em caráter de alerta, os mesmos autores apresentam cinco principais grupos de desafios que o empreendedor social em expansão poderá enfrentar.

Os desafios são apresentados a partir da contextualização da realidade na abertura do negócio ('de') para a provável situação que irá encontrar a partir da expansão ('para').

São eles:

A) Perigos de visibilidade

De:

Para:

pouca ou nenhuma competição

cenário mercadológico cada vez mais agressivo e

competitivo

visibilidade mínima por parte das autoridades
aumento cada vez maior de intervenções no
negócio pelas autoridades
tolerância com o negócio
visibilidade e possível obstrução por parte de
interesses escusos

B) Turbulências internas e externas

De:

Para:

fornecedores personalizados
sistema de fornecimento sobrecarregado
beneficiários compreensíveis
crescimento de demandas, expectativas e
cobrança dos beneficiários
colaboradores gratos pela oportunidade
colaboradores treinados em busca de
oportunidades alternativas

Pressão por recursos internos

De:

Para:

equipe de marketing vendendo sob medida

equipe de marketing identificando e servindo um
número crescente de segmentos

produção entregando pequenas quantidades com
produção sobrecarregada, mantendo a confiança
qualidade

de saídas com base em controles estatísticos de
qualidade

busca de fundos para pequeno empreendimento
departamento financeiro desafiado por gestão de
demandas oriundas da nova configuração
financeira e contábil

grupo de trabalho pequeno, pessoal e qualificado
equipe crescente recrutada, treinada e motivada

Desafios de gestão

De:

Para:

gestão por supervisão direta

recrutamento de gerentes qualificados, mas muitas
vezes descompromissados

gestão conectada e coesa da equipe de trabalho

gestão por meio de supervisores

gestão pessoal de todas as atividades

delegação constante de tarefas

Antecipação de aumento de porte

De:

Para:

falta de necessidade de especialistas

necessidade de especialistas em finanças e

recursos humanos e de outras áreas

recrutamento e treinamento de acordo com as recrutamento e treinamento na frente das

demandas

demandas

arrecadação de investimentos de acordo com as

planejamento antecipado de financiamento

necessidades

majoritário da organização

É, caro empreendedor, conforme percebeu, os desafios não se esgotarão jamais. Aliás, um grande mito é pensar que o empreendedor trabalha menos do que o empregado. Errado! Trabalha mais, alegro-me em te informar, mas em um negócio próprio, que ama e acredita (e no seu caso, que mudará o mundo para melhor).

Volto a repetir que todo nosso trabalho é no sentido de concretizar o cenário otimista e é esse tipo de notícia que quero receber, no futuro, de você.

Talvez você tenha iniciado a jornada social empreendedora como recomendei, ou

seja: já durante a leitura do livro, desenhando, planejando e buscando informações complementares em prol de consolidar um empreendimento social.

Porém, você também pode estar esperando a conclusão do livro para começar a agir. Nos dois casos, é hora de agir. Por isso, o capítulo seguinte lhe sugere: mãos à obra!

Um negócio que só cria dinheiro é um negócio pobre.

— **Henry Ford**

Mãos à obra!

Eu acho que é preciso mudar o foco e ver que a natureza do mundo tem um tipo de força inerte, como uma inundação ou um terremoto, composta pelas decisões humanas.

— **Amartya Sen**

E AGORA, DEPOIS DE TANTAS NOVIDADES, QUAIS SERÃO SEUS próximos passos? Vou responder, mas não sem antes falar um pouco sobre filosofia. Ela, que muitas pessoas têm certo trauma pela forma equivocada com a qual é oferecida nas escolas brasileiras, transborda benefícios aos usuários, mas principalmente traz respostas (ou perguntas) para o bem viver.

Antes mesmo do nascimento de Cristo, um filósofo chamado Platão começava a mudar o futuro da civilização a partir de suas observações e reflexões. É

provável que você já tenha ouvido falar dele ou até o conheça muito bem, já que Platão foi um dos maiores filósofos da humanidade e deixou um legado que continua atual mesmo após mais de dois mil anos.

Platão nos deixou, entre centenas de outras contribuições, o termo *akrasia* para explicar uma deficiência comum nas pessoas. E o que é isso?

Popularmente, é “não ter comando sobre si próprio” ou “falta de força de vontade”. Qual é o fumante que não conhece os malefícios do cigarro? E por que, mesmo conhecendo-os, ele não para de fumar? O problema não é o desconhecimento do que é certo, mas o fato de não conseguir concretizar aquilo que sabe ser a melhor decisão. Isso é *akrasia*, que em outras palavras seria a

ação de uma pessoa que contraria o que seu melhor juízo sugere.

Quem já não ouviu por aí alguém falar “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”? Aliás, quantas decisões nós sabemos serem as melhores e mais corretas, mas deixamos de tomá-las por fraqueza de vontade? Vemos aqui mais dois exemplos claros de *akrasia*.

Pode parecer papo de livro de autoajuda, mas não é. A *akrasia* é comum em todos nós e Platão já a identificava lá atrás. Muitas vezes precisamos de reforço de vontade, pois se autoenganar, protelar e procrastinar podem ser os principais inimigos na tênue linha que divide o simples conhecer do fazer acontecer.

Muito me alegraria você passar a compreender os mecanismos de empreendedorismo social apresentados no livro. Também ficaria satisfeito com a difusão das informações aqui apresentadas entre estudantes de segundo grau, universitários, idealistas ou empreendedores. Mas o motivo determinante que me fez escrever este livro foi incentivar a criação de negócios sociais no Brasil e a construção de um mundo um pouco melhor.

Você já desenvolveu as competências necessárias e acumulou bagagem técnica para mudar o mundo. Só falta uma coisa: agir. Eliminar a falta de força de vontade e partir para a concretização do que foi sonhado é a meta deste capítulo!

Godin (2012) nos conta uma motivadora e breve história em seu livro. Diz ele que certo dia, Annie mudou sua vida para sempre. Ela ligou para o seu chefe e falou: “Tive uma ideia e vou começar a trabalhar nela amanhã. Não vai tomar muito tempo e nem custar muito dinheiro, acho que vai funcionar”. Com essas duas frases, Annie mudou sua empresa (*Mocha Club*, organização sem fins lucrativos que arrecada dinheiro para países subdesenvolvidos por meio de músicos), seu futuro e a vida dos colegas de trabalho. A mudança foi em sua postura, já que pela primeira vez ela não recebeu ordens nem esperou instruções.

Ela tomou iniciativa. Annie se tornou alguém que começa algo, que inicia e está preparado para correr riscos caso isso possa fazer alguma diferença no mundo.

Annie se tornou uma iniciadora.

Elimine a *akrasia* e siga o exemplo de Annie: torne-se um(a) iniciador(a)!

Finalmente, quero recomendar três pequenas ações que lhe ajudarão na jornada

de criação do negócio social.

A primeira é que consulte as referências no final do livro. Elas se complementam e irão aprofundar os assuntos vistos em cada um dos capítulos.

Não deixe de investir nos livros indicados, pois creio que eles trarão um impacto positivo em sua carreira empreendedora. Em relação aos sites, a ordem é fuçar: percorra todas as informações em cada um deles. Você encontrará não só

orientações e instruções para mudar o mundo, mas também eles servirão como uma preciosa fonte de ideias.

A segunda iniciativa que quero sugerir que tenha é continuar a desenvolver competências que lhe auxiliem a ser um empreendedor social cada dia melhor.

Busque conhecimentos nas fontes que falei acima, mas crie habilidades colocando-os em prática. Desenvolva atitudes saudáveis que o façam melhorar seu desempenho e cultive sempre, acima de tudo, bons valores.

Por fim, meu amigo empreendedor, conte comigo para esclarecer algo que não tenha ficado tão claro durante a leitura ou para sugerir outros caminhos e abordagens para a construção da sua história. Ficarei muito grato em te ajudar também

por

meio

do

meu

site

Mude,

Você,

o

Mundo!:

[≥](#)

[ou](#)

[por](#)

[e-mail:](#)

.

Espero, sinceramente, que se torne um iniciador. Mãos à obra, é o nome do capítulo e agora você precisa começar a sua obra, o seu legado, e deixar a sua marquinha no universo.

Até mais!

Porque as pessoas que são loucas o suficiente para pensar que podem mudar o mundo são as que de fato mudam.

— **Steve Jobs**

Referências e recomendações

Referências e Recomendações Digitais

•Artemisia: [≥](#).

•Ashoka Brasil: [≥](#).

•Endeavor: [≥](#).

•Enp. Enterprising non-profit: [≥](#).

•Google for Entrepreneurs: [≥](#).

•HP Life. Learning initiative for entrepreneurs:

[≥](#).

•Office for Social Enterprise in Ontario:

[economy/impact-social-enterprise-agenda-ontario>.](#)

•Mude, Você, o Mundo!: [>.](#)

•Projeto Brasil 27: [>.](#)

•Sebrae: [>.](#)

•Semana Global de Empreendedorismo: [>.](#)

•Social Traders: [>.](#)

•UnLtd: [>.](#)

Referências e Recomendações Bibliográficas ALBUQUERQUE, José Lima de. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social**. São Paulo: Atlas, 2009

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI; Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS. **Gestão Socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade no negócio. São Paulo: Atlas 2009.

BARKI, Edgar *et al.* **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2014.

BORNSTEIN, David; DAVIS, Susan. **Social Entrepreneurship**: what everyone needs to know. New York: Oxford University Press, 2010.

BUARQUE, Cristovam. **Reaja!** Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

CARDOSO, Roberto. **Tetos Profissionais**: como evitar as armadilhas no desenvolvimento de sua carreira. São Paulo: Paulinas, 2012.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS,

José

Carlos

Assis.

Criação

de

Novos

Negócios:

empreendedorismo para o século 21. São Paulo: Elsevier, 2014.

GODIN, Seth. **Quebre as regras e reinvente:** qual foi a última vez que você fez algo pela primeira vez? Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2012.

HESSEL, Stéphane. **Indignai-vos!** São Paulo: Leya, 2011.

KESTENBAUM, Normann. **Obrigado pela informação que você não me deu.**

Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LEONARD, Annie. **A História das Coisas.** Lisboa: Editorial Presença, 2010.

MACMILLAN, Ian C.; THOMPSON, James D. **The Social Entrepreneurs Playbook:** expanded edition. Pennsylvania: Wharton Digital Press, 2013.

OSTERWALDER, Alexander; PIG, Yves. **Business Model Generation:** inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Criatividade e Inovação.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PRASZKIER, Ryszard; NOWAK, Andrzej. **Social Entrepreneurship.**

Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

YUNUS, Muhamad. **Criando um Negócio Social.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APÊNDICE – ESTRUTURA

DO PLANO DE NEGÓCIO SOCIAL

1. Sumário executivo
2. Declaração de problema
3. Modelo de impacto pretendido ou cadeia de valor (modelo lógico) 4. Análise de mercado
5. Plano de marketing
6. Plano operacional
7. Equipe de trabalho
8. Plano de inovação e desenvolvimento
9. Plano socioambiental
10. Plano financeiro
11. Plano estratégico

SUMÁRIO EXECUTIVO

- Problema que será atacado e caracterização dos grupos atingidos;
- Conceito do negócio (capítulo anterior);
- Síntese de projeções financeiras e de crescimento;
- Vantagens competitivas;
- Competências do empreendedor e de sua equipe.

DECLARAÇÃO DE PROBLEMA

- Localização geográfica do problema e variações existentes em outras
- regiões; Caracterização dos atores atingidos pelo problema; Dados que
- demonstrem o impacto atual do problema; Consequências da expansão do

- problema na sociedade; Iniciativas malsucedidas, se existentes, para debelar
- o problema; Provável impacto social do negócio na solução do problema.

MODELO DE IMPACTO

PRETENDIDO OU CADEIA

DE VALOR (modelo lógico)

- Insumos;
- Atividades;
- Saídas;
- Resultados;
- Impactos do negócio social.

ANÁLISE DE MERCADO

- Clientes-beneficiários (características demográficas, socioeconômicas e psicográficas); Concorrentes diretos e indiretos (pode ocorrer que você tenha o Estado e ONGs como concorrentes indiretos); Fornecedores: os que fornecem insumos para prestação do serviço ou criação do produto e os que fornecem materiais para a rotina administrativa da organização; Tendências econômicas, sociais e políticas;
- Vantagem competitiva (o que te torna melhor do que os concorrentes?).

PLANO DE MARKETING

- Identidade (logomarca, slogan etc.); Caracterização e detalhamento dos bens ou serviços da empresa; Estrutura de preços;
- Formas de pagamento, políticas de parcelamento e práticas de desconto;

- Serviços e políticas de garantia; Plano de publicidade e propaganda;
- Identificação dos canais de distribuição; Localização do negócio;
- Definição de táticas de venda.

PLANO OPERACIONAL

- Processos operacionais (principais e de apoio);
- Capacidade operacional (produtiva, de prestação de serviços ou comercial);
- Instalações e benfeitorias;
- Regulamentação e assuntos jurídicos.

EQUIPE DE TRABALHO

- Definição de gestores e hierarquia;
- Organização de cargos, competências necessárias e responsabilidades vinculadas;
- Política de remuneração e benefícios;
- Serviços profissionais terceirizados (contábil, jurídico etc.);
- Necessidade ou não de consultores especializados.

PLANO DE INOVAÇÃO

E DESENVOLVIMENTO

- Tal parte do plano deve trazer:
- Plano de inovações incrementais;
- Política de criação de novos produtos ou serviços;
- Plano de patentes;

- Estudo de dificuldades e riscos.

PLANO SOCIOAMBIENTAL

- Ações de prevenção e redução de impacto ambiental;
- Ações de prevenção e redução de impacto social;
- Políticas sociais para colaboradores;
- Responsabilidade mercadológica;
- Comportamento a ser adotado em caso de *trade-off*²⁷ entre impacto social e lucro.

PLANO FINANCEIRO

- Custos fixos e variáveis;
- Investimento inicial;
- Projeção de receita;
- Margem bruta, margem de contribuição e margem líquida;
- Ponto de equilíbrio (metas);
- Fluxo de caixa (metas);
- Demonstração de Resultados (DRE);
- Balanço patrimonial projetado;
- Análise de fluxo de caixa projetado;
- Indicadores de desempenho: lucratividade, rentabilidade, *payback etc.*

PLANO ESTRATÉGICO

- Declaração de missão;

- Declaração de visão;
- Declaração de valores;
- Análise de riscos;
- Análise FOFA (também chamada de SWOT);
- Criação do BSC (*Balanced Scorecard*).

[27](#) Situação em que ocorre conflito de escolha.

SOBRE O AUTOR

Quem é Gabriel Cardoso?

Gabriel Cardoso é especialista em Gestão de Projetos e graduado em Administração de Empresas.

Há oito anos leciona no ensino superior e em cursos de pós-graduação lato sensu. Atualmente coordena o Programa de Extensão do Centro Universitário UDF, que leva conhecimento adquirido com o ensino e a pesquisa para as comunidades de Brasília e região.

Por possuir larga experiência prática e acadêmica nos segmentos de Empreendedorismo e Eventos Especiais, ministra palestras, cursos, treinamentos e presta consultoria desde os 26 anos.

Sua missão de vida é tornar-se um ser humano melhor.

Outras

informações

em:

<www.gabrielcardoso.com.br>

e

.

Em que Gabriel acredita?

“Acredito que vivemos uma crise de valores e passamos por profunda desumanização do mundo. Não acredito no socialismo como resposta e penso que o capitalismo está em crise.

Por isso, precisamos construir um novo sistema para nós e para os que virão.

Um modelo ancorado em virtudes e focado no desenvolvimento humano. Esse será um trabalho de longo prazo: para você e para muitas das próximas gerações.

Acredito que no curto prazo o Empreendedorismo Social pode ser uma pequena ferramenta para contribuir com esse sonho e para transportar-nos nessa grande transição.

Por fim, acredito que a primeira mudança que todo ser humano deve ser capaz de realizar é a mudança de si mesmo.”

Gabriel Cardoso

Document Outline

- [Folha de Rosto](#)
- [Créditos](#)
- [Dedicatória](#)
- [Prefácio](#)
- [Epígrafe](#)
- [Sumário](#)
- [Introdução](#)
- [Afinal, o que é empreendedorismo social?](#)
 - [Empreendedorismo](#)
 - [Empreendedorismo + Sociedade = Empreendedorismo Social](#)
 - [Negócios Sociais](#)
 - [Exemplos De Negócios Sociais](#)
 - [A\) Grameen Bank](#)
 - [B\) TOMS](#)
 - [C\) Hand Talk \(Brasil\)](#)
- [As competências que você precisa](#)
 - [Afiando O Machado](#)
 - [O Que é Competência?](#)
 - [A\) Conhecimento:](#)
 - [B\) Habilidade:](#)
 - [C\) Atitude](#)
 - [D\) Valores](#)
 - [O CHAV do Empreendedor Social](#)
- [Problemas para solucionar](#)
 - [O Início da Jornada](#)
 - [Por Onde Começar?](#)
 - [A\) Amplitude](#)
 - [B\) Identificação](#)
 - [Detalhando Um Pouco Mais](#)
 - [“Amarrando” o Problema](#)
- [Ideias e soluções](#)
 - [Gerar Ideias e Soluções](#)
 - [Design Thinking](#)
 - [As Cinco Grandes Soluções](#)

- [Conceituar o Negócio](#)
 - [Criar o Modelo Lógico](#)
- [Maior aliado: o plano de negócio social](#)
 - [As Partes de Um Plano de Negócio Social](#)
 - [A\) Sumário Executivo](#)
 - [B\) Declaração de problema](#)
 - [C\) Modelo de impacto pretendido ou cadeia de valor \(modelo lógico\)](#)
 - [D\) Análise de mercado](#)
 - [E\) Plano de Marketing](#)
 - [F\) Plano operacional](#)
 - [G\) Equipe de trabalho](#)
 - [H\) Plano de inovação e desenvolvimento](#)
 - [I\) Plano socioambiental](#)
 - [J\) Plano financeiro](#)
 - [K\) Plano estratégico](#)
 - [A Construção e Utilização Adequada do Plano](#)
- [Comunicando com eficácia](#)
 - [Princípios da Comunicação Moderna](#)
 - [Saber Contar Histórias](#)
 - [O Pitch Preciso](#)
 - [A Redação do Plano de Negócios](#)
- [Abrindo a empresa](#)
 - [Sócios e Sociedade](#)
 - [Provedores de Recursos Financeiros](#)
 - [A\) Investidores-anjo \(angels\)](#)
 - [B\) Investidor de Capital Semente \(seed capital\)](#)
 - [C\) Venture Capitals \(VC\)](#)
 - [D\) Financiamento coletivo \(crowdfunding\)](#)
 - [E\) Empréstimos bancários e linhas de fomento](#)
 - [Ambientes de Estímulo e Suporte ao Empreendedor](#)
 - [Governo e Entidades](#)
 - [A\) Endeavor](#)
 - [B\) Sebrae](#)
- [É hora de administrar!](#)
 - [Melhoria Contínua](#)
 - [Habilidades do Administrador](#)
 - [O Pulo Do Gato](#)
 - [Os Primeiros Clientes](#)

- [Turbulências e oportunidades](#)
 - [Cenário Negativo: O Pessimista Tinha Razão](#)
 - [A\) Redirecionamento do negócio](#)
 - [B\) Mudança de categoria](#)
 - [C\) Abandono](#)
 - [Cenário Positivo: O Otimista Tinha Razão](#)
- [Mãos à obra!](#)
- [Referências e recomendações](#)
 - [Referências e Recomendações Digitais](#)
 - [Referências e Recomendações Bibliográficas](#)
- [Apêndice – Estrutura do plano de negócio social](#)
 - [Sumário executivo](#)
 - [Declaração de problema](#)
 - [Modelo de impacto pretendido ou cadeia de valor \(modelo lógico\)](#)
 - [Análise de mercado](#)
 - [Plano de marketing](#)
 - [Plano operacional](#)
 - [Equipe de trabalho](#)
 - [Plano de inovação e desenvolvimento](#)
 - [Plano socioambiental](#)
 - [Plano financeiro](#)
 - [Plano estratégico](#)
- [Sobre o Autor](#)